Oswald
Leitner

www.Kauffrau-Kaufmann.ch

Se positionner sur le marché

SOMMAIRE

Leçon

Exercices

Solutions

Se positionner sur le marché

Objectifs didactiques du module	
1.2.2.4 Mettre en évidence l'utilité des produits / services	1.5.1.4 Mettre en évidence les évolutions à long terme du secteur
1.3.1.1 Connaître les produits de la concurrence	1.5.1.5 Se documenter
1.3.1.2 Mettre en évidence les avantages des produits par rapport à ceux de la concurrence	3.3.6.1 Décrire le marché
1.4.2.3 Définir des objectifs financiers	1.7.4.1 Comparer les assortiments
1.5.1.2 Evaluer l'évolution du secteur	1.7.4.2 Utiliser le concept du marketing mix
1.5.1.3 Mettre en évidence les évolutions à court terme du secteur	

Exercices demandés et objectifs correspondants			
1	Comprendre les concepts marketing		
2	Caractériser les assortiments		1.7.4.1
3	Employer les bons outils publicitaires		
4	Traiter un exemple de cas : « l'école privée »		1.5.1.5
5	Formuler les questions nécessaires à l'élaboration d'un concept marketing		
6	Segmenter un marché		3.3.6.1
7	Évaluer la largeur et la profondeur d'un assortiment		
8	Élaborer un concept marketing		3.3.6.1
9	Expliquer les mesures adoptées pour atteindre les objectifs financiers		1.4.2.3
10	Évaluer l'évolution d'une branche en fonction de ses résultats actuels	1.5.1.2	1.5.1.4
11	Exposer les changements de la nouvelle formation commerciale de base		1.5.1.3
12	Appliquer le concept du marketing mix		1.7.4.2
13	Réaliser un entretien-conseil fictif pour préparer l'examen oral	1.3.1.1	1.2.2.4 1.3.1.2

Propositions d'exercices pratiques
Participer au calcul et à la détermination des prix et établir la liste des prix
Participer à la planification des ventes et collaborer aux ventes
Participer aux actions de relations publiques (p. ex. journée « portes ouvertes »)
Participer à l'envoi de marchandises ou à la prestation de services
Faire un récapitulatif de l'assortiment de l'entreprise formatrice
Proposer des concepts d'arrangement de produits et/ou services
Participer à la préparation d'une démonstration client et mener éventuellement soi-même cette démonstration
Se documenter sur le marché
Participer à la planification et à la réalisation d'actions de promotion des ventes
Participer à la planification et à la réalisation d'actions publicitaires

Pour des raisons de lisibilité, ce texte a été rédigé en utilisant par défaut la forme masculine. Les lectrices voudront bien nous en excuser et considérer qu'il n'y a là nulle volonté d'exclusion de notre part.

Oswald
Leitner

LEÇON

Basée sur les objectifs du guide méthodique type standard et du guide méthodique type de la branche « service et administration »

www.Kauffrau-Kaufmann.ch

Se positionner sur le marché

LEÇON : SOMMAIRE

1. Le cas de « Bike Import SA »
2. Quelles questions se poser avant d'établir le plan marketing ?
3. Quelle est la situation initiale ?
   - 3.1 Comment subdiviser le marché en différentes catégories ?
   - 3.2 Quelles sont les données du marché à connaître ?
   - 3.3 Quelles sont les tendances du marché ?
4. Quels sont les objectifs à atteindre ?
5. Quelle stratégie adopter pour atteindre les objectifs ?
6. Comment mettre en œuvre la stratégie ?
   - 6.1 Quels sont les facteurs influant sur le produit et les prestations de services ?
   - 6.2 Quel assortiment proposer ?
   - 6.3 Quelle politique de prix appliquer ?
   - 6.4. Quels canaux de distribution utiliser ?
   - 6.5 Quels outils de communication employer ?
7. Comment contrôler les résultats de la nouvelle stratégie ?
8. Comment et quand apporter les corrections éventuelles ?

Résumé

Se positionner sur le marché

1. Le cas de « Bike Import SA »

Clic ! Le client a raccroché !
Pour Samuel Seller, responsable des ventes de BIKE IMPORT SA, le premier coup de téléphone de la semaine se termine abruptement. Tous ses talents de vendeur n'y ont rien fait : le client n'a tout bonnement pas renouvelé ses commandes pour l'année à venir. Malheureusement, ces derniers temps, il n'est pas le seul...

BIKE IMPORT SA importe des VTT de marque Mounty depuis les États-Unis et les distribue aux commerces spécialisés et aux grands magasins de toute la Suisse. Mais aujourd'hui, malgré leurs qualités, ces modèles passent pour chers et démodés. De surcroît, le service après-vente (SAV) de BIKE IMPORT SA est insuffisant et les livraisons de pièces détachées peu fiables. L'image de l'entreprise en pâtit. De nombreux commerces spécialisés ont fini par passer à la concurrence, lassés d'avoir à justifier les mauvaises prestations de BIKE IMPORT SA auprès de leurs clients.

Pour Samuel Seller, les choses doivent changer. Il a besoin d'un nouveau produit attrayant pour redorer le blason de BIKE IMPORT SA et reconquérir des clients.

A vrai dire, il a déjà une idée en tête : il aimerait proposer à ses clients une nouvelle marque qui soit à la pointe de ce qui se fait en matière de design et de technologie. Il entre donc en contact avec le Taïwanais Crossy, qui fabrique des produits très novateurs et qui n'est pas encore représenté en Suisse.

Samuel Seller est convaincu qu'il réussira à bien vendre cette marque pour peu qu'il procède correctement.

2. Quelles questions se poser avant d'établir le plan marketing ?

Débordant d'enthousiasme, Samuel Seller s'attelle au travail. Mais pour ne rien oublier, il commence par noter les étapes essentielles en appliquant pour cela la méthode IPDRCE :

I
S'informer
	Quelle est la situation initiale ?
	• Dans l'entreprise ?
	• Sur le marché ?
	  • Quelles sont les caractéristiques du marché (offre et demande) ?
	  • Quels sont les concurrents ?
	  • Quelle est la taille du marché (potentiel, volume, part de marché, degré de saturation) ?

P Planifier	**Quels sont les objectifs à atteindre ?** • Quels services et produits proposer ? • Quels objectifs quantitatifs se fixer (chiffre d'affaires, bénéfice) ? • Quels objectifs qualitatifs se fixer (qualité, image de marque) ? • Où vendre les produits ? • À qui les proposer ?
D Décider	**Quelle stratégie adopter pour atteindre les objectifs ?** • Quelles sont les stratégies d'attaque du marché adaptées à notre cas ? • Faut-il chercher de nouveaux marchés et de nouveaux clients ou rafler des parts de marché à nos concurrents ? • Faut-il attaquer le marché avec des prix bas ou des prix élevés ?
R Réaliser	**Comment mettre en œuvre notre stratégie ?** • Quelles doivent être les caractéristiques du produit, du service et de l'assortiment ? • Quelle politique de prix adopter ? • Quels canaux de distribution choisir ? • Quels outils de communication utiliser ? • Des ajustements humains ou organisationnels sont-ils nécessaires ? • Quels sont les moyens financiers à notre disposition pour mettre en œuvre cette stratégie ?
C Contrôler	**Comment les résultats de la nouvelle stratégie sont-ils contrôlés ?** • Que donne la comparaison des objectifs et des chiffres réels (chiffre d'affaires et chiffre des ventes) ? • Les objectifs en termes de ventes et de chiffre d'affaires ont-ils été atteints ? • Quelle est l'évolution du bénéfice et de la part de marché ?
E Exploiter les résultats	**Quand et comment apporter d'éventuelles corrections ?** • Comment améliorer les résultats à la phase suivante ?

IPDRCE

3. Quelle est la situation initiale ?

Chiffre d'affaires et chiffre des ventes

Samuel Seller connaît par cœur son chiffre d'affaires annuel (montant des ventes exprimé en francs suisses) et son chiffre des ventes (nombre de ventes sur l'année). Or ils sont en recul. Cela lui donne des maux de tête depuis un certain temps déjà.

Pour redonner à BIKE IMPORT SA l'image d'une société innovante, il va falloir vendre la crème de la crème du vélo.

Marché

La concurrence est rude sur le marché des VTT car l'offre y est supérieure à la demande. L'entreprise BIKE IMPORT SA ressent elle aussi les effets de ce déséquilibre. Mais à quel marché exactement Samuel Seller doit-il s'intéresser ?

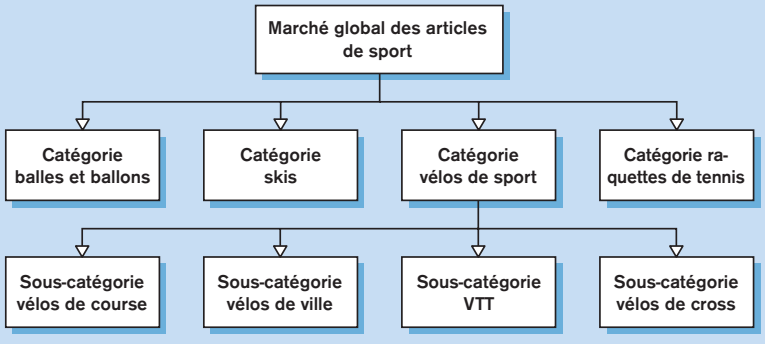
3.1 Comment subdiviser le marché en différentes catégories ?

Deux types d'analyses s'offrent à Samuel Seller :

- une subdivision fondée sur l'offre,
- une subdivision fondée sur la demande.

Subdivision fondée sur l'offre

Cette subdivision se fonde sur le produit.
Dans cette optique, Samuel Seller considère ses VTT comme une sous-catégorie du marché des vélos de sport, et les vélos de sport eux-mêmes comme une catégorie du marché des articles de sport :



Marché global

Le marché global comprend tous les produits d'un groupe ou d'une gamme donnés qui sont offerts ou demandés sur un territoire précis (ici, les articles de sport en Suisse).

Catégorie

La catégorie est une subdivision du marché global établie en fonction des caractéristiques des produits (balles et ballons, skis, raquettes de tennis, vélos de sport).

Sous-catégorie

La sous-catégorie est une subdivision supplémentaire, établie par exemple en fonction des différents types d'usages des produits.

Cette classification permet à Samuel Seller de voir qu'il doit :

- examiner plus précisément l'évolution du marché des articles de sport,
- positionner correctement ses VTT parmi les autres articles de sport,
- cibler une catégorie d'acheteurs aimant le sport,
- ajuster sa stratégie aux besoins spécifiques des amateurs de sport.

Ne pas se laisser déborder par une gamme trop large

Une première difficulté surgit déjà :
aujourd'hui, presque tout le monde fait du sport ! Si Samuel Seller élargit son assortiment pour proposer, par exemple :

- des VTT pour tous les âges, de 4 à 90 ans,
- des VTT pour toutes les bourses, du modèle discount à la marque de luxe la plus chère,
- et des VTT pour tous les goûts, du modèle le plus simple au modèle high-tech le plus sophistiqué,

BIKE IMPORT SA sera vite débordée.

Ses capacités de stockage seront trop petites, ses moyens financiers s'épuiseront vite et ses forces de vente seront surchargées de travail.

Parmi tous les acheteurs possibles, Samuel Seller choisit donc un groupe homogène de personnes présentant les mêmes caractéristiques dans les domaines suivants :

- comportement et habitudes, tempérament ou style de vie, besoins,
- âge, sexe, pouvoir d'achat, profession (critères démographiques),
- région (délimitation géographique du marché ; ici, la Suisse).

Subdivision fondée sur la demande

Samuel Seller va maintenant subdiviser le marché en se fondant sur la demande. On parle alors de **segmentation du marché.**

Samuel Seller étudie les offres de VTT des grands magasins et des commerces spécialisés. Il découvre alors que l'offre destinée aux 40-50 ans avec un pouvoir d'achat élevé et des besoins supérieurs en matière de technologie, de design et de confort est très réduite. Or Crossy propose exactement le produit qu'il faut pour ce segment de marché :

le modèle Crossy FIT for FUN.

Mais Samuel Seller ne se risque pas à des conclusions hâtives. Il procède prudemment, étape par étape. Pas question que la marque Crossy fasse un flop !

Marché acheteur

Sur le marché des VTT, il sera difficile pour BIKE IMPORT SA de remporter les faveurs des acheteurs. Il lui faudra être aux petits soins pour eux, le client étant roi. Dans ce type de situation, on parle de « marché acheteur ».

Concurrence

Samuel Seller analyse ensuite minutieusement la concurrence :

Concurrence	BIKE IMPORT SA
Quels sont les principaux concurrents ?	Quelle est notre position par rapport aux concurrents ?
Quelles marques distribuent-ils ?	
Comment se positionnent-ils sur le marché ?	
Quels sont leurs points forts / faibles ?	

3.2 Quelles sont les données du marché à connaître ?

Valeurs du marché

BIKE IMPORT SA est membre de la VFGI (fédération des fabricants, grossistes et importateurs suisses de cycles), qui propose à ses adhérents notamment des statistiques et des informations sur le marché.

Une entreprise de la taille de BIKE IMPORT SA ne peut malheureusement pas se payer sa propre analyse scientifique du marché des VTT (étude de marché). Mais Samuel Seller sait que les instituts offrent des services intéressants dans ce domaine. Pour estimer plus précisément le potentiel de ventes de la marque Crossy, il va donc étudier les données suivantes :

- potentiel du marché
- volume du marché
- part de marché

Samuel Seller commence par consulter l'Annuaire statistique de la Suisse. Publié par l'Office fédéral de la statistique (OFS), c'est l'ouvrage de référence en Suisse, depuis plus d'un siècle. Il contient tous les chiffres clés de la population, de la société, de l'État, de l'économie et de l'environnement du pays.

Samuel Seller y trouve les informations suivantes :

- Quelque 7,2 millions de personnes vivent en Suisse.
- Environ 26 % de la population a entre 40 et 50 ans.
- Selon ses calculs, cela fait près de 1 872 000 personnes.

Le « Schweizerische Zeitschrift für Sportmedizin und Sporttraumatologie » (revue suisse de médecine sportive et de traumatologie du sport) fournit d'autres renseignements à Samuel Seller :

- Près de 70 % des Suisses jugent que le sport est essentiel à la santé.
- Dans la tranche d'âge ciblée, quelque 1 310 400 personnes partagent cette opinion.
- 37 % d'entre elles souhaitent prendre davantage soin de leur santé. Ce sont autant de clients potentiels pour Crossy.
- Selon les calculs de Samuel Seller, cela fait 484 848 personnes.

Potentiel du marché

Samuel Seller estime que ces 484 848 personnes pourraient acheter un nouveau vélo tous les quatre ans. Le potentiel de vente est donc légèrement supérieur à 121 000 vélos par an.

Volume du marché

Tout récemment, la VFGI a publié une étude indiquant le volume du marché : « L'année dernière, les acheteurs de 40-50 ans ont acheté environ 90 750 vélos. La tendance est à la hausse. » Le volume du marché correspond donc au volume annuel réel des ventes d'un marché donné

Part de marché

La part de marché est le rapport entre les ventes annuelles d'une entreprise et le volume total du marché. L'année dernière, BIKE IMPORT SA a vendu 1815 vélos de la marque Mounty destinés à la classe d'âge 40-50 ans. Cela correspond à une part de marché de 2 % du volume total du marché.

	Valeurs absolues, en CHF ou en nombre de vélos	Valeurs relatives, en %
Potentiel du marché	**121'000 vélos**	**100%**
Volume du marché	**90'750 vélos**	**100%**
Degré de saturation	$\frac{\text{volume du marché x 100}}{\text{potentiel du marché}} = \frac{\text{90'750 x 100}}{\text{121'000}} =$	**75%**
Ventes annuelles	**1'815 vélos**	
Part de marché	$\frac{\text{ventes annuelles x 100}}{\text{volume du marché}} = \frac{\text{1'815 x 100}}{\text{90'750}} =$	**2%**

3.3 Quelles sont les tendances du marché ?

Tendances du marché

Quelles sont les tendances prévisibles ?
Samuel Seller veut se documenter sur le sujet. Mais où trouver des informations sur les tendances de son marché ?
Informations sur les tendances de la branche sont livrées par :

- Dans les revues publiées par les fédérations de branche
- Dans la presse économique
- Dans des émissions de radio et de télévision
- Auprès des associations de consommateurs
- Sur le site www.fmgvz.ch (union zurichoise des mécaniciens en cycles et motos)

Dans une revue spécialisée, il tombe sur un article intéressant dont il souligne les passages suivants :

> « Pour beaucoup de consommateurs, le choix d'un vélo est lié au style de vie. Le vélo est sans doute destiné à devenir de plus en plus un 'art de vivre' ».
>
> « Aucune nouveauté sensationnelle, comme a pu l'être la suspension, ne se profile pour le moment à l'horizon. Néanmoins, on attend des améliorations en matière de technologie et de design. »

Pour Samuel Seller, une chose est claire : l'époque du vélo « utile » est révolue.

Bien qu'il ait évidemment suivi l'évolution du secteur ces dernières années, il veut rassembler le plus d'informations possibles avant d'attaquer le marché.

Les différentes méthodes d'analyse possibles sont les suivantes :

Exploration du marché

- **Exploration du marché**
  C'est une méthode non systématique qui consiste à lire des revues ou à interroger des clients.

Etude de marché

- **Etude de marché**
  C'est une méthode systématique et scientifique qui consiste à réaliser une enquête ponctuelle ou continue (tests de produit, sondages, panel des ménages).

Panel des ménages

Un panel des ménages est une étude des mêmes faits menée auprès de plusieurs ménages, à intervalles réguliers.

IPDRCE

4. Quels sont les objectifs à atteindre ?

Questions commerciales clés

Samuel Seller et les membres de la direction de BIKE IMPORT SA se réunissent pour fixer les nouveaux objectifs commerciaux. Les questions clés suivantes aident le groupe à établir son business plan :

- Quel marché attaquer en particulier ?
- Quels produits et services proposer ?
- Quelles sont les qualités de ces produits et services ?
- En quoi se distinguent-ils de l'offre des concurrents ?
- Quelle image nos produits et services doivent-ils véhiculer ?
- Comment les proposer ?
- Où les vendre ?
- À qui les proposer ?
- Quel chiffre d'affaires et quelle part de marché voulons-nous obtenir ?
- À quelle date comptons-nous atteindre ces objectifs ?

Le groupe parvient aux conclusions suivantes :

Business plan de BIKE IMPORT SA			
	Plan commercial	**Plan financier**	**Plan ressources humaines**
Objectifs	1. Produit 2. Segment de marché 3. Part de marché 4. Canaux de distribution 5. Image		
Moyens			
Procédure			

Produit

1. Désormais, BIKE IMPORT SA distribuera les marques Mounty et Crossy.

Segment de marché

2. BIKE IMPORT SA se positionnera désormais sur un segment défini comme suit : acheteurs âgés de 40 à 50 ans orientés sport et santé

Part de marché

3. Sur ce segment, la part de marché de BIKE IMPORT SA devra être d'environ 15 % d'ici cinq ans (pour les deux marques confondues).

Canaux de distribution

4. Mounty couvrira les besoins des commerces spécialisés et des grands magasins dans les gammes de prix inférieure et intermédiaire. Evolution prévisionnelle des ventes et du chiffre d'affaires pour les cinq prochaines années :

Mounty	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de vélos	2'000	2'000	2'500	3'000	3'000
CA	CHF 1,6 million	CHF 2,4 millions	CHF 3,2 millions	CHF 4 millions	CHF 4,8 millions

Crossy couvrira les besoins des commerces spécialisés dans la gamme de prix supérieure. Evolution prévisionnelle des ventes et du chiffre d'affaires pour les cinq prochaines années :

Crossy	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de vélos	4'000	6'000	8'000	10'000	12'000
CA	CHF 8 million	CHF 12 millions	CHF 16 millions	CHF 20 million	CHF 24 million

Image

5. BIKE IMPORT SA se distinguera par un service et des prestations complémentaires d'excellente qualité. Son image de fournisseur de qualité innovant sera justifiée.

IPDRCE

5. Quelle stratégie adopter pour atteindre les objectifs ?

Stratégies d'attaque du marché

La décision est prise : la marque Crossy va être introduite sur le marché. Samuel Seller présente maintenant deux stratégies d'attaque possibles à sa direction :

- une stratégie de pénétration du marché,
- une stratégie de développement du marché.

Stratégie de pénétration du marché

« Nous pouvons tenter de prendre des parts de marché à nos concurrents sur nos deux marques, Mounty et Crossy. Dans ce cas, il faut rafler des commandes de détaillants et de grands magasins à la concurrence. BIKE IMPORT SA doit donc être soit meilleure (➡ **stratégie de pénétration du marché par différenciation**), soit moins chère (➡ **stratégie de prix** agressive) que ses concurrents. »

Stratégie de développement du marché

« Mais nous pouvons aussi essayer d'élargir le marché, c'est-à-dire d'augmenter le volume global des ventes. Pour cela, il faut soit convaincre des commerces spécialisés et des grands magasins d'intégrer des VTT à leur assortiment, soit trouver de nouveaux canaux de distribution. Nous pourrions par exemple développer la location de vélos dans les villes ou collaborer avec des hôtels, des organismes de tourisme et des associations sportives. »

La direction opte pour la première solution : tenter d'imposer les produits Crossy, d'excellente qualité, sur le marché existant (stratégie de pénétration du marché par différenciation).

6. Comment mettre en œuvre la stratégie ?

BIKE IMPORT SA a réussi à définir ses objectifs et les grandes lignes de sa stratégie. Mais tout est loin d'être joué ! Il faut maintenant que les anciens et les nouveaux clients se laissent convaincre par le produit. Samuel Seller et ses collaborateurs doivent désormais se pencher sur les questions suivantes :

Product (politique du produit)	Quelles doivent etre les caractéristiques du produit et de l'assortiment ?
Price (politique de prix)	Quel prix exiger ?
Promotion (politique de communication)	Quelle stratégie de publicité et de communication adopter ?
Place (politique de distribution)	Comment et où vendre les produits ou services ?

Marketing mix

Ces quatre composantes marketing constituent ce que les spécialistes appellent le « marketing mix » (➡ les 4 P : product, price, promotion, place). Il est essentiel que Samuel Seller coordonne ces quatre politiques sans perdre de vue la stratégie définie (dans notre exemple, la stratégie de pénétration du marché par différenciation). Toute incohérence risque de déstabiliser les clients et de porter atteinte à l'image du produit.

6.1 Quels sont les facteurs influant sur le produit et les prestations de services ?

Aspect du produit

L'aspect du produit dépendra des choix concernant :

- les caractéristiques du produit,
- le design,
- le conditionnement,
- la marque (nom de marque, marque de distributeur, pas de marque).

BIKE IMPORT SA n'a aucun réel moyen d'influer sur l'aspect du produit. Le fabricant a cependant spécifié ses intentions à l'occasion d'une réunion organisée à l'usine Crossy.

Le modèle Crossy que Samuel Seller juge le plus intéressant est décrit comme suit :

Nom	Crossy FIT for FUN
Matériau	Aluminium AluxX 5001
Coloris	noir/jaune
Poids	12,5 kg
Équipement	dérailleur Shimano

Prestations de services

Samuel Seller sait que ce sont avant tout le service à la clientèle et les prestations complémentaires qui permettront à l'entreprise de se faire une place sur un marché surchargé et de se démarquer de ses concurrents.

Gagner et fidéliser les clients

La qualité du service à la clientèle permet à l'entreprise :

- de gagner de nouveaux clients (un service de qualité constitue un avantage concurrentiel déterminant),
- de conserver ses clients existants (un service de qualité est un facteur clé dans la fidélisation de la clientèle).

Souvent, le service principal – c'est-à-dire le produit lui-même – ne se différencie pas ou peu du produit de la concurrence.

Prestations annexes attrayantes

Une entreprise peut gagner de nouveaux clients ou fidéliser ses clients existants en proposant divers avantages via des prestations annexes, considérées comme contribuant à la qualité du service.

Composantes de la qualité du service

La qualité du service vise :

- un suivi personnalisé de la clientèle,
- une démarcation nette vis-à-vis de la concurrence en termes de prestations annexes,
- l'instauration d'une relation de confiance avec l'entreprise et son produit,
- le développement d'avantages concurrentiels,
- la fidélisation de la clientèle.

Les prestations de services apportent aux clients les avantages suivants :

- simplification de l'achat,
- facilité d'utilisation du produit,
- satisfaction durable.

Simplification de l'achat

L'achat peut être facilité par :

- l'assortiment proposé (largeur/profondeur),
- des conseils techniques compétents et un accueil agréable,
- une réponse rapide aux demandes et aux souhaits des clients,
- un allongement de la durée de garantie,
- un droit de restitution et un droit d'échange,
- des offres d'essai,
- des conditions de paiement et de crédit particulières (leasing, octroi de crédit, vente à tempérament),
- la disponibilité de places de parking,
- une garderie accueillant les enfants dans les grands magasins,
- etc.

Facilité d'utilisation, convivialité

L'utilisation du produit peut être facilitée par :

- la formation des utilisateurs au fonctionnement du produit (ordinateur, photocopieuse, etc.),
- un mode d'emploi clair, compréhensible et complet,
- une utilisation et une manipulation simples,
- etc.

Garanties offertes aux clients

Le client peut être rassuré par :

- l'offre de services après vente, tels que des services de réparation, d'entretien (nettoyage), de contrôle de fonctionnement, de garantie, etc.,
- la disponibilité à long terme et la livraison rapide de pièces de rechange,
- le traitement rapide, cordial et prévenant des réclamations,
- etc.

Samuel Seller souhaite proposer aux magasins spécialisés les prestations suivantes, dont ils peuvent faire bénéficier leurs clients :

- garantie de 1 an,
- garantie de 5 ans pour le cadre,
- livraison des pièces de rechange dans un délai de 4 jours,
- coûts du lancement du produit pris en charge par BIKE IMPORT SA pour les magasins spécialisés,
- prospectus publicitaires destinés aux magasins spécialisés,
- exclusivité dans un rayon de 30 km (pas de contrat avec un autre magasin spécialisé dans cette région).

6.2 Quel assortiment proposer ?

Choix de l'assortiment

Les fabricants des vélos Mounty et Crossy produisent de nombreux modèles, du modèle ordinaire aux modèles professionnels. Samuel Seller ne souhaite conserver dans son assortiment que les modèles qui se sont bien vendus jusqu'à présent. Il compte par ailleurs n'y introduire que des modèles en rapport avec le nouveau segment de marché défini (celui des acheteurs de 40 à 50 ans soucieux de préserver leur santé et leur dynamisme). La sélection doit être opérée avec le plus grand soin afin qu'il ne reste pas trop d'invendus à la fin de l'exercice.

Samuel Seller peut constituer son assortiment en répondant aux questions suivantes :

- Quels produits se sont bien vendus jusqu'à présent ?
- Pour quels produits le chiffre de vente est-il actuellement en recul ?
- Quels produits et quels coloris sont actuellement les plus demandés ?
- Quels produits sont utilisés dans le monde du cyclisme ?

Il faut redéfinir l'assortiment de BIKE IMPORT SA pour l'année à venir. Les produits qui ne se sont pas bien vendus doivent être supprimés. Le nouvel assortiment comprendra en revanche le modèle Crossy FIT for FUN.

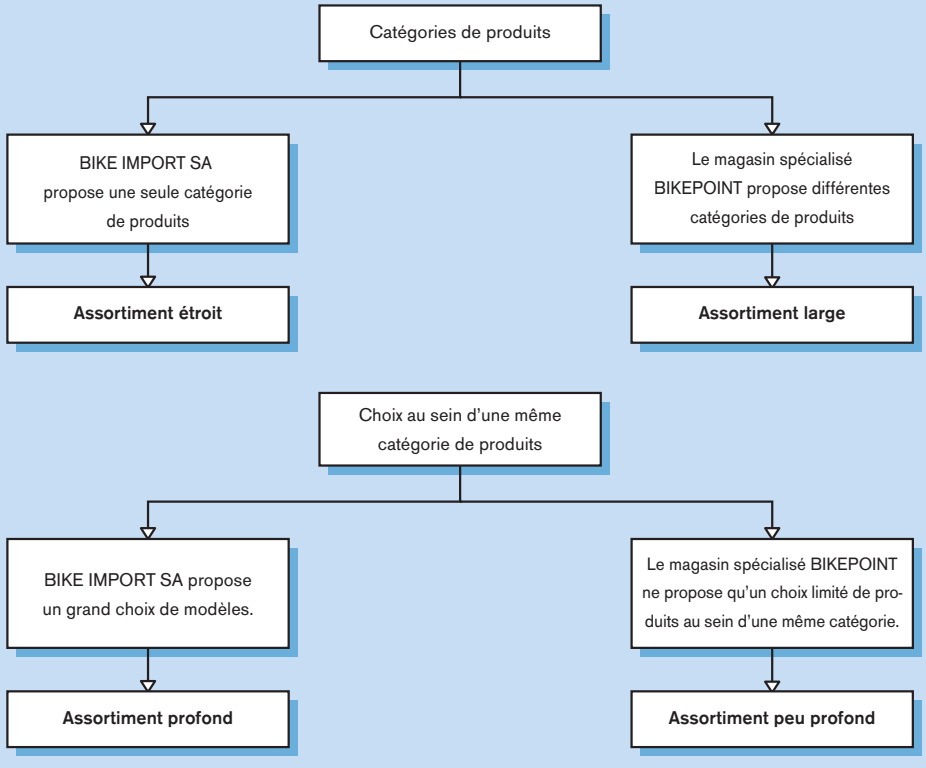
Catalogue de l'entreprise BIKE IMPORT SA

Vélos			
Vélos d'enfant	**Vélos de ville**	**VTT**	**Vélos de cross**
Mounty Kid 501	Mounty City 401	~~Mounty Hill 804~~	~~Mounty 915~~
Mounty Kid 502	~~Mounty City 402~~	Mounty Hill 808	~~Mounty 918~~
		Mounty M Speed	**Crossy FIT for FUN**

Comparons l'assortiment de BIKE IMPORT SA avec celui du magasin spécialisé BIKEPOINT :

Catalogue du magasin spécialisé BIKEPOINT				
Vélos	**Vélos de course**	**Pièces de rechange**	**Vêtements**	**Accessoires**
Mounty City 401	Cipollo X	chambres à air	cuissards	ordinateur de vélo
		outillage	maillots	cardiomètres
		roues	sous-vêtements	ouvrages techniques et touristiques
		vis	vêtements de pluie	sacs à dos

Quelles différences observe-t-on entre les deux assortiments ?


Catégories de produits
BIKE IMPORT SA propose une seule catégorie de produits
Le magasin spécialisé BIKEPOINT propose différentes catégories de produits
Assortiment étroit
Assortiment large
Choix au sein d'une même catégorie de produits
BIKE IMPORT SA propose un grand choix de modèles.
Le magasin spécialisé BIKEPOINT ne propose qu'un choix limité de produits au sein d'une même catégorie.
Assortiment profond
Assortiment peu profond
BIKE IMPORT SA propose un assortiment étroit et profond.
BIKEPOINT propose un assortiment large et peu profond.

On peut ainsi constituer plusieurs types d'assortiments :

étroit	profond	étroit	peu profond
large	profond	large	peu profond

Spécialisation

BIKE IMPORT SA a opté pour un assortiment étroit et profond. Elle s'est spécialisée dans la vente de produits de type vélos et propose, dans cette catégorie, six modèles différents :

Vélos

1. Mounty Kid 501
2. Mounty Kid 502
3. Mounty City 401
4. Mounty Hill 808
5. Mounty M Speed
6. Crossy FIT for FUN

Avantage : Cette spécialisation laisse entendre aux clients de BIKE IMPORT SA qu'ils y trouveront à coup sûr le produit qu'ils recherchent et qu'ils bénéficieront par ailleurs d'informations et de conseils compétents.

Inconvénient : BIKE IMPORT SA est totalement dépendante du succès de cette catégorie de produits. Elle risque de rencontrer de graves difficultés si la mode vire aux vélos de course.

6.3 Quelle politique de prix appliquer ?

Politique de prix

La politique de prix suivie par une entreprise joue un rôle décisif car elle influe directement sur son succès. À quel prix Samuel Seller doit-il vendre le nouveau modèle Crossy FIT for FUN ? Pour répondre à cette question, il doit tenir compte :

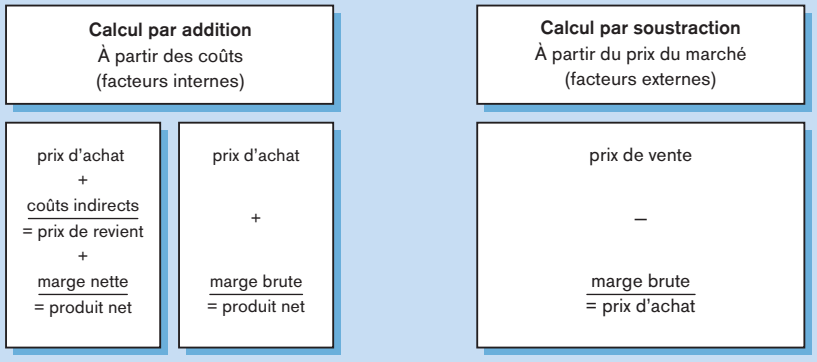
- des coûts qu'il doit couvrir avec le produit de la vente et de la marge qu'il souhaite dégager (➡ fixation des prix en fonction des coûts) ;
- des prix qui sont pratiqués sur le marché pour des articles similaires (➡ fixation des prix en fonction du marché).

Facteurs internes
- coûts d'acquisition (achats, matières premières et biens marchands)
- charges d'exploitation (salaires, marketing, administration)

Facteurs externes
- prix attendus par les consommateurs
- prix pratiqués par les concurrents

Ces deux types de facteurs influent sur la politique de prix.

Il existe deux moyens de déterminer le prix de vente :
- le calcul par addition
- le calcul par soustraction



Prix d'achat

Le prix d'achat est ce que coûte un vélo à l'achat chez le fabricant.

Coûts indirects

Les coûts indirects ne dépendent pas directement du chiffre d'affaires. Ils doivent être payés même si l'entreprise ne vend rien. Tous les produits et catégories de produits n'engendrent pas les mêmes coûts indirects pour l'entreprise. C'est pourquoi ces coûts sont répartis au prorata entre les différents produits et catégories.

Les **coûts indirects au prorata** pour le modèle Crossy FIT for FUN se montent à 2,5 millions de CHF.

Marge brute

La marge brute est la différence entre le prix d'achat (ce que coûte le vélo) et le produit net (somme que rapporte la vente d'un vélo).

Marge nette

La marge brute est d'abord employée pour couvrir les coûts indirects. Ce qui reste ensuite constitue la marge nette.

Facteurs internes à partir de la structure des coûts

Le prix doit être fixé de sorte à couvrir les coûts, tout en restant compétitif sur le marché.

Samuel Seller souhaite déterminer le prix du nouveau produit Crossy FIT for FUN en commençant par se fonder sur un calcul fiable. Il demande à son comptable de mettre à sa disposition toutes les informations nécessaires :

Prix d'achat (frais d'achat compris)	CHF	5'000'000.–
Coûts indirects au prorata (salaires, loyer, amortissements, etc.)	CHF	2'500'000.–
Prix de revient	CHF	7'500'000.–
Chiffre d'affaires (produit net)	CHF	8'000'000.–
Marge nette	CHF	500'000.–

Les deux hommes prennent leur calculette et calculent les coefficients multiplicateurs.

Taux de coûts indirects

Taux de coûts indirects	Coûts indirects au prorata / prix d'achat x 100 = 50 %

Lorsque l'on achète des marchandises d'une valeur de CHF 1000.–, il faut ajouter CHF 500.– de coûts indirects. Le prix de revient est dans ce cas de CHF 1500.–.

Taux de marge nette

Taux de marge nette	Marge nette / prix de revient x 100 = 6,67 %

Pour obtenir le prix de revient d'un vélo, il faut ajouter à son prix d'achat 50 % de coûts indirects. Il faut encore ajouter à ce prix de revient 6,67 % de marge nette pour obtenir le produit net (prix de vente).

Samuel Seller et le fabricant ont convenu pour le modèle Crossy FIT for FUN d'un prix d'achat de CHF 1250.– , frais de transport et droits de douane compris. Quel produit net doit viser BIKE IMPORT SA avec ce modèle pour couvrir tous ses coûts et réaliser un profit de 6,67 % ?

Calcul effectué par BIKE IMPORT SA		
prix d'achat		CHF 1'250.–
+	coûts indirects (50 % de 1 250.–)	CHF 625.–
=	prix de revient	CHF 1'875.–
+	marge nette (6,67 % de 1 875.–)	CHF 125.–
=	produit net	CHF 2'000.–

Selon ce calcul, le lancement du nouveau vélo peut être rentable pour BIKE IMPORT SA. Mais encore faut-il vérifier que le prix ainsi défini soit adapté au marché et permette aux magasins spécialisés de réaliser à leur tour un profit.

Facteurs externes à partir des prix du marché

Le prix pratiqué sur le marché pour les vélos de type Crossy FIT for FUN est actuellement légèrement inférieur à CHF 2900.–.

Supposons que le magasin spécialisé BIKEPOINT songe à commander ce modèle à BIKE IMPORT SA. Les frais d'achat (transport, conditionnement, etc.) se montent à CHF 80.– par vélo.

Serait-ce rentable pour le magasin spécialisé BIKEPOINT ?

Pour répondre à cette question, Samuel Seller effectue le calcul du point de vue du magasin spécialisé BIKEPOINT. Il pose un prix de vente de CHF 2889.–.

Calcul effectué par le magasin spécialisé BIKEPOINT		
prix de vente		CHF 2889.–
–	prix d'achat	CHF 2080.–
=	marge brute	CHF 809.–

La marge brute doit permettre de couvrir les coûts indirects et de dégager une marge nette. Le magasin spécialisé BIKEPOINT prévoit un taux de coûts indirects de 25 %.

Calcul effectué par le magasin spécialisé BIKEPOINT		
marge brute		CHF 809.–
–	coûts indirects (25 % du prix d'achat de CHF 2080.–)	CHF 520.–
=	marge nette	CHF 289.–

Marge bénéficiaire nette

Quel est le taux de marge bénéficiaire nette dégagé par le magasin spécialisé BIKEPOINT sur le vélo ?

Taux de marge bénéficiaire nette	Marge nette / prix de vente x 100 = 10 %

Le taux de marge bénéficiaire nette de BIKEPOINT est de : 289.– : 2'889.– x 100 = 10%

Le modèle Crossy FIT for FUN permet donc aussi au magasin spécialisé BIKEPOINT de dégager une marge nette bénéficiaire.

Samuel Seller doit cependant garder à l'esprit qu'il doit convaincre ses clients d'acheter la nouvelle marque Crossy – et le prix joue à cet égard un rôle déterminant. Il existe deux stratégies de fixation des prix :

- la stratégie d'écrémage,
- la stratégie de pénétration.

La stratégie d'écrémage

La stratégie d'écrémage consisterait pour BIKE IMPORT SA à fixer un prix de vente élevé. Cette stratégie s'appuie sur les principes suivants :

- Le lancement d'un nouveau produit engendre des coûts importants. Ceux-ci seront couverts plus rapidement en cas de fortes prévisions de ventes et de prix élevé.
- Lorsque de nouveaux acteurs font ensuite leur entrée sur le marché, l'entreprise peut baisser progressivement ses prix pour que ses concurrents aient plus de mal à pénétrer le marché.

Stratégie de pénétration

La stratégie de pénétration consisterait pour BIKE IMPORT SA à fixer un prix relativement bas. La stratégie de pénétration présente les avantages suivants :

- En pratiquant un prix plus bas, BIKE IMPORT SA accroît son assise clientèle plus rapidement.
- Les concurrents ont du mal à s'imposer si la clientèle est déjà constituée, surtout si elle est satisfaite.
- Lorsque le prix de vente est trop bas, la concurrence hésite à s'attaquer au marché car elle doit en principe proposer un prix encore plus bas pour pouvoir faire sa place sur le marché.
- Le prix du produit peut toujours être augmenté par la suite si la demande croît.

Réductions de prix

Les réductions de prix sont un autre facteur déterminant pour stimuler les ventes et doper le chiffre d'affaires.

Rabais

Les réductions peuvent être accordées sous la forme de rabais :

Rabais sur une base quantitative :

Pour la commande de 20 vélos	2 % du prix de vente
Pour la commande de 50 vélos	5 % de prix de vente

Rabais sur une base temporelle :

Fins de séries	20 % sur le prix de vente
Rabais de lancement	10 % sur le prix de vente

Offres promotionnelles :

5 % de réduction sur tous les vélos du 01.07 au 31.07.

Attention : Pour éviter que les rabais ne diminuent la marge visée, il faut que l'entreprise propose aux magasins spécialisés un prix de vente supérieur !

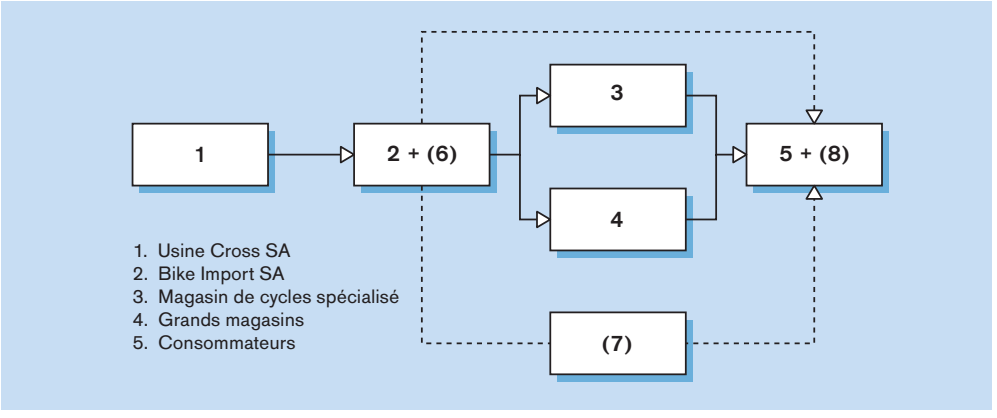
produit net (frais d'achat compris)	2'080.–	90%
+ rabais de lancement	231.10	10%
= prix de vente aux magasins spécialisés	2'311.10	100%

Si Samuel Seller fixe le prix de vente aux magasins spécialisés à CHF 2311.10.– (dont CHF 80.– de frais d'achat), il peut offrir à ses clients un rabais de 10 % sans que ses rentrées d'argent en soient diminuées. Les clients auront par ailleurs l'impression d'avoir réalisé une bonne affaire parce qu'ils auront obtenu le modèle Crossy FIT for FUN « à prix réduit ».

6.4 Quels canaux de distribution utiliser ?

Politique de distribution

Samuel Seller étudie le circuit qu'empruntent les vélos du fabricant au consommateur.



Vente indirecte

Vente directe

Si la distribution fait intervenir des **intermédiaires** entre le fabricant et le consommateur final (comme dans le cas présent), il s'agit d'une **vente indirecte**. On parle de **vente directe** lorsque les produits passent directement du fabricant aux consommateurs.

Même dans le cas de structures de distribution solidement établies, il peut être utile de les remettre en question de temps à autre et d'envisager de nouvelles solutions (➡ canaux de distribution).

(6) BIKE IMPORT SA doit-elle mettre en place dans sa région un point de vente pour les consommateurs finaux ?

(7) BIKE IMPORT SA doit-elle faire intervenir de nouveaux distributeurs (grands distributeurs d'articles de sport, Migros, Coop, etc.) parallèlement aux magasins de cycles spécialisés et aux grands magasins ?

(8) BIKE IMPORT SA doit-elle essayer de se tourner vers de gros clients (hôtels, offices de tourisme et syndicats d'initiative) ?

Ces options ont été indiquées en pointillés dans le schéma ci-dessus.

6.5 Quels outils de communication employer ?

Outils de communication

Samuel Seller sait désormais quels produits il va proposer et à quel prix. Mais comment en informer les clients et par quels moyens les convaincre de la qualité des prestations de BIKE IMPORT SA ?

La communication avec la clientèle et le grand public peut passer par quatre canaux :

- l'entretien de vente personnalisé,
- la publicité,
- les actions de promotion des ventes,
- les actions de relations publiques.

Entretien de vente

L'entretien de vente, entretien personnalisé avec un client potentiel, est le mode de vente qui a le plus d'impact. Le vendeur doit être conscient du fait que les clients achètent généralement plus que le simple produit : ils achètent une solution à un problème ou un certain art de vivre. Les clients ne paient pas simplement pour un shampoing, ils achètent également l'option « cheveux plein de vitalité et faciles à coiffer ». Samuel Seller a lu que, dans le cas des vélos, les clients recherchaient un sentiment de liberté et de santé (mode de vie). L'entretien personnalisé constitue un moyen déterminant d'inciter les clients, en particulier les magasins spécialisés, à acquérir le produit.

Mais Samuel Seller souhaite également intervenir en personne auprès de ses clients pour les convaincre de l'intérêt de ses nouveaux modèles. C'est pourquoi il les convie tous à une rencontre au cours de laquelle il leur présentera le nouveau Crossy FIT for FUN.

Publicité

La publicité est un moyen très efficace de délivrer des informations sur l'entreprise et ses produits. Ce faisant, elle doit remplir les fonctions suivantes :

AIDA

Attirer l'attention	**A**ttention	=	**A**
Éveiller l'intérêt	**I**nterest	=	**I**
Susciter le désir	**D**esire	=	**D**
Pousser à l'acte d'achat	**A**ction	=	**A**

FILIPO

La publicité doit également suivre les préceptes de la formule FILIPO, à savoir :

Fiabilité	Le client doit pouvoir se fier au message.	**F**
Information	Celle-ci doit être exhaustive et concise.	**I**
Lisibilité	Le contenu doit être clair et compréhensible par tous.	**L**
Image	L'aspect, la forme et la taille doivent être plaisants.	**I**
Personnalité	La publicité doit être le reflet de l'entreprise.	**P**
Originalité	L'image de l'entreprise doit se démarquer par rapport à celle de ses concurrents.	**O**

Samuel Seller confie cette tâche à un expert de la publicité. Lors de leur première rencontre, Samuel Seller et Luc Logo se penchent sur les questions suivantes :

Groupe cible	À quels clients doit s'adresser la publicité ?
Message publicitaire	Quels messages doit-elle délivrer ?
Support publicitaire	Comment sera diffusée la publicité ?

Il est important que ces trois aspects de la publicité soient développés de façon cohérente et qu'ils tiennent compte des spécificités du produit et de la clientèle.

Groupe cible

À quels clients s'adresser ?
Il ne fait pas de doute pour Samuel Seller que la publicité ne doit pas s'adresser uniquement aux revendeurs spécialisés, mais également aux futurs utilisateurs des vélos Crossy car les magasins spécialisés disposent généralement d'un budget publicitaire limité. Sont donc définis deux groupes cibles :

Groupe cible 1 : les magasins spécialisés et les grandes surfaces
Groupe cible 2 : les cyclistes actifs ou souhaitant le devenir

Message publicitaire

Quels messages doit délivrer la publicité ?

La publicité doit tout d'abord fournir des éléments **informatifs** sur le produit :

- caractéristiques du produit (applications, matériau, poids, coloris, etc.),
- conditions d'achat (prix, points de vente, délais de livraison, etc.).

Mais la publicité peut également contenir des éléments **suggestifs** :

- « Pour conjuguer la santé, la forme et le look, un seul remède : Crossy FIT for FUN, le plaisir de pédaler. »

Supports publicitaires

Comment sera diffusée la publicité ?
Luc Logo présente à Samuel Seller une liste de supports publicitaires et attire son attention sur les principaux avantages et inconvénients de chacun d'eux. Il lui demande ensuite de marquer d'une croix les moyens auxquels il envisage de recourir, l'agence publicitaire se chargeant ensuite de les mettre en œuvre.

Spots télévisés	Grande portée. Approche suggestive/émotionnelle du produit. Cher (env. CHF 20 000.– par minute + coûts de production). Prix variable en fonction de la durée du spot publicitaire, de l'horaire de diffusion (émissions qui précèdent et qui suivent), etc.	
Spots radio	Portée relativement grande. La présentation du produit passe par la musique, les mots et les bruitages. Effet de rappel à travers les mélodies. Le produit n'est pas visible.	
Affiches	Portée relativement grande. Marque la mémoire. Ne permet de transmettre qu'une photo du produit et un message concis.	
Encarts dans la presse	Grande portée si l'encart figure dans la bonne revue. La photo peut être accompagnée d'une description du produit. Les encarts en couleur coûtent cher.	X
Catalogue	Possibilité de fournir des informations détaillées. Bonne présentation du produit dans un environnement approprié. Coûts de fabrication élevés. La diffusion du catalogue doit être ciblée.	X
Prospectus	Possibilité de présenter et de décrire le produit en détail. Impression en couleur coûte cher. Quelle en est la portée réelle ?	X
Mailing	N'a de sens qu'adressé à des clients ciblés. A l'air d'être adressé personnellement. On n'y prête pas toujours attention.	
Jeu/concours	Rend une offre plus attrayante. Joue sur la fibre ludique. Le produit n'est pas au centre de l'attention.	
Démonstration/ présentation sur des salons	Grande valeur informative. Contact direct avec le client. Demande beaucoup d'investissement. Charges de personnel et frais liés au salon importants.	
Représentants	Contact direct avec le client. Problèmes peuvent être réglés sur place. Suivi de la clientèle coûte cher.	

Voici les mesures publicitaires que BIKE IMPORT SA souhaite mettre en œuvre :

- des encarts paraîtront dans trois revues spécialisées ;
- un catalogue destiné au commerce spécialisé et aux grands magasins informera les clients sur l'assortiment proposé par BIKE IMPORT SA.

Actions de promotion des ventes

Diverses mesures permettent de soutenir et de stimuler les ventes. Samuel Seller pourrait par exemple :

- servir des rafraîchissements et des en-cas aux clients (revendeurs spécialisés) lors des entretiens de vente ;
- faire des offres spéciales (gourdes et maillots en cadeau) ;
- effectuer des démonstrations de produits ;
- offrir une garantie d'échange ;
- organiser des concours (15 jours de vacances en vélo à Majorque) ;
- proposer des cadeaux publicitaires (T-shirts, pompes à vélos au nom de l'entreprise) ;
- former le personnel de vente.

Relations publiques

Samuel Seller dispose d'un dernier outil pour communiquer avec le grand public et ses clients : les relations publiques.

Les actions de relations publiques sont plus centrées sur l'entreprise dans son ensemble que sur le produit lui-même.

Parmi les actions de relations publiques les plus courantes :

- les journées portes ouvertes,
- le parrainage dans le cadre de courses cyclistes,
- l'organisation de conférences de presse,
- l'envoi de brochures d'entreprise.

Personnel et organisation

En tant que directeur des ventes, Samuel Seller est chargé de la mise en application de la nouvelle stratégie. Il est autorisé à faire appel à des spécialistes si nécessaire – agents publicitaires, rédacteurs, designers, graphistes, etc. Il n'est pas nécessaire de procéder à d'autres ajustements au sein du personnel et de l'organisation.

Moyens financiers

Au cours des deux premières années, Samuel Seller a investi environ 10 % du chiffre d'affaires escompté pour mettre en œuvre la stratégie définie. La direction de l'entreprise a autorisé ces dépenses, parmi lesquelles les frais engagés pour les actions publicitaires (production du catalogue, élaboration des encarts publicitaires et publication dans les revues, etc.), la rémunération des rédacteurs, designers et graphistes, ainsi que les salaires versés à la division des ventes et à son directeur.

IPDRCE

7. Comment contrôler les résultats de la nouvelle stratégie ?

Deux exercices plus tard...

Samuel Seller aimerait savoir si le nouveau produit Crossy FIT for FUN a atteint ses objectifs.

Crossy		2003	2004	2005	2006	2007
Objectifs prévisionnels	Unités	4'000	6'000	8'000	10'000	12'000
	CA en millions de CHF	8	12	16	20	24
Résultats effectifs	Unités	3'000	5'500			
	CA en millions de CHF	6	11			
Ecarts	Unités	– 1'000	– 500			
	CA en millions de CHF	– 2	– 1			

Samuel Seller et son comptable constatent que le produit Crossy FIT for FUN n'a atteint les résultats escomptés ni en 2003, ni en 2004.

Bénéfice d'exploitation

Samuel Seller souhaite ensuite étudier l'évolution du bénéfice d'exploitation afin de se faire une idée plus précise de la situation.

Calcul du bénéfice d'exploitation :

Chiffre d'affaires
– prix de revient
= bénéfice brut (= marge brute)
– frais de publicité
– frais de distribution
– frais d'administration
= bénéfice d'exploitation

La comptabilité lui transmet donc les chiffres de 2003 et 2004. Cela lui permet de mettre en regard les bénéfices réalisés au cours de ces deux exercices avec les objectifs qui avaient été fixés.

Exercice 2003

Crossy FIT for FUN	Bénéfice réalisé (en % du CA)	Bénéfice réalisé (en CHF)	Bénéfice escompté (en % du CA)	Bénéfice escompté (en CHF)
chiffre d'affaires	100	6'000'000	100	8'000'000
– prix de revient	– 62,5	3'750'000	– 62,5	5'000'000
= bénéfice brut (=marge brute)	37,5	2'250'000	37,5	3'000'000
– publicité	– 13	780'000	– 10	800'000
– distribution	– 13,5	810'000	– 12,5	1'000'000
– administration	– 10	600'000	– 8,75	700'000
= bénéfice d'exploitation	**1**	**60'000**	**6,25**	**500'000**

Exercice 2004

Crossy FIT for FUN	Bénéfice réalisé (en % du CA)	Bénéfice réalisé (en CHF)	Bénéfice escompté (en % du CA)	Bénéfice escompté (en CHF)
chiffre d'affaires	100	11'000'000	100	12'000'000
– prix de revient	– 62,5	6'875'000	– 62,5	7'500'000
= bénéfice brut (=marge brute)	37,5	4'125'000	37,5	4'500'000
– publicité	– 10,5	1'155'000	– 10	1'200'000
– distribution	– 13	1'430'000	– 12,5	1'500'000
– administration	– 9,5	1'045'000	– 8,75	1'050'000
= bénéfice d'exploitation	**4,5**	**495'000**	**6,25**	**750'000**

Samuel Seller constate que le bénéfice d'exploitation réalisé par le produit Crossy FIT for FUN n'a jamais atteint les objectifs prévisionnels. Il lui semble, par ailleurs, que les frais de distribution et d'administration sont trop élevés.

Part de marché

Samuel Seller souhaite également contrôler si la société BIKE IMPORT SA a augmenté sa part de marché.

Il part du principe que le volume du marché est resté inchangé (à 90 750 unités) en 2002, 2003 et 2004.

Part de marché	Réalisée en 2003	Escomptée en 2003	Réalisée en 2004	Escomptée en 2004
unités Mounty	2'000	2'000	2'500	2'000
unités Crossy	3'000	4'000	5'500	6'000
= unités totales (= volume des ventes sur un an)	5'000	6'000	8'000	8'000
part de marché (= le volume des ventes x 100, divisé par le volume du marché)	5,5%	6,6%	8,8%	8,8%

La part de marché de la société BIKE IMPORT SA enregistre une augmentation conséquente en 2004, principalement grâce au lancement de la nouvelle marque Crossy FIT for FUN. Les objectifs sont atteints, avec une part de marché de 8,8 %. Si la tendance reste à la hausse, la part de marché de 15 % escomptée pour l'année 2005 pourra donc être réalisée.

IPDRCE

8. Comment et quand apporter les corrections éventuelles ?

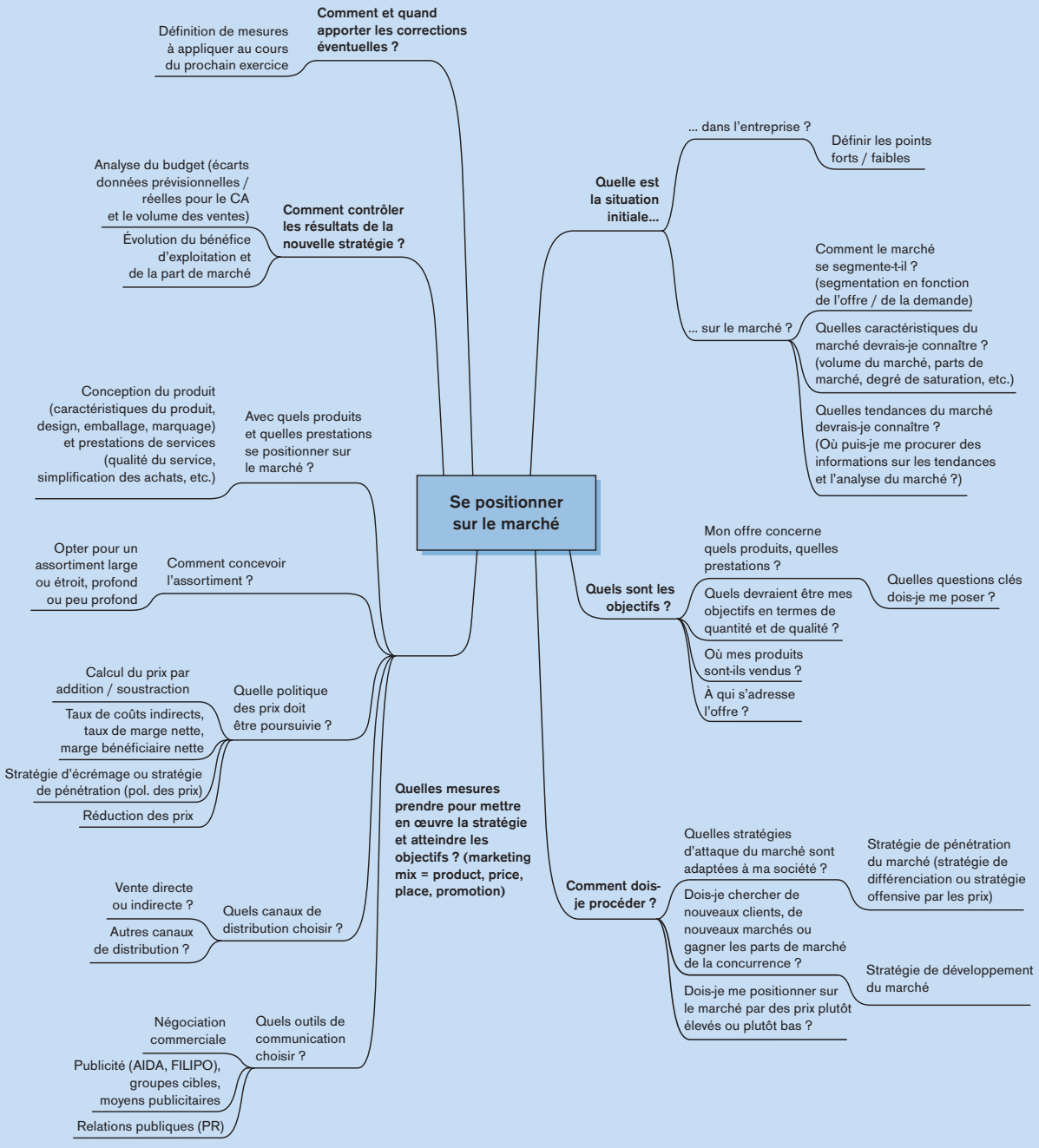
Part de marché

Samuel Seller souhaite ensuite vérifier si la société BIKE IMPORT SA a augmenté sa part de marché.

Il part du principe que le volume du marché est resté inchangé (à 90 750 unités) en 2002, 2003 et 2004

Constat	Mesures
Frais de distribution trop élevés	Jusqu'à présent, BIKE IMPORT SA livrait chaque commande séparément. Parfois, les véhicules de livraison n'étaient donc chargés qu'à moitié de leur capacité. Samuel Seller propose d'optimiser les trajets de livraison. Les commerces spécialisés d'une même région seront désormais approvisionnés au cours de la même tournée.
Frais d'administration trop élevés	À la fin de l'année, une collaboratrice du service administratif partira à la retraite. Elle sera remplacée par un(e) employé(e) à mi-temps. En plus de cette mesure, Samuel Seller propose de mettre en location un espace mal exploité n'ayant, jusqu'à présent, servi qu'à stocker quelques pièces de rechange.
CA / volume des ventes trop faible	Augmentation des dépenses de publicité : • publication dans la presse spécialisée d'encarts publicitaires sur le produit Crossy FIT for FUN, • impression d'un catalogue présentant la gamme complète des produits de la société BIKE IMPORT SA, • impression de prospectus sur la nouvelle marque Crossy et distribution dans les magasins spécialisés.

Samuel Seller est satisfait. Ces mesures devraient permettre à la société de présenter de meilleurs résultats lors des prochains exercices.


Se positionner sur le marché
Quelle est la situation initiale...
... dans l'entreprise ?
Définir les points forts / faibles
... sur le marché ?
Comment le marché se segmente-t-il ? (segmentation en fonction de l'offre / de la demande)
Quelles caractéristiques du marché devrais-je connaître ? (volume du marché, parts de marché, degré de saturation, etc.)
Quelles tendances du marché devrais-je connaître ? (Où puis-je me procurer des informations sur les tendances et l'analyse du marché ?)
Quels sont les objectifs ?
Mon offre concerne quels produits, quelles prestations ?
Quels devraient être mes objectifs en termes de quantité et de qualité ?
Quelles questions clés dois-je me poser ?
Où mes produits sont-ils vendus ?
À qui s'adresse l'offre ?
Comment dois-je procéder ?
Quelles stratégies d'attaque du marché sont adaptées à ma société ?
Stratégie de pénétration du marché (stratégie de différenciation ou stratégie offensive par les prix)
Dois-je chercher de nouveaux clients, de nouveaux marchés ou gagner les parts de marché de la concurrence ?
Stratégie de développement du marché
Dois-je me positionner sur le marché par des prix plutôt élevés ou plutôt bas ?
Quelles mesures prendre pour mettre en œuvre la stratégie et atteindre les objectifs ? (marketing mix = product, price, place, promotion)
Avec quels produits et quelles prestations se positionner sur le marché ?
Conception du produit (caractéristiques du produit, design, emballage, marquage) et prestations de services (qualité du service, simplification des achats, etc.)
Comment concevoir l'assortiment ?
Opter pour un assortiment large ou étroit, profond ou peu profond
Quelle politique des prix doit être poursuivie ?
Calcul du prix par addition / soustraction
Taux de coûts indirects, taux de marge nette, marge bénéficiaire nette
Stratégie d'écrémage ou stratégie de pénétration (pol. des prix)
Réduction des prix
Quels canaux de distribution choisir ?
Vente directe ou indirecte ?
Autres canaux de distribution ?
Quels outils de communication choisir ?
Négociation commerciale
Publicité (AIDA, FILIPO), groupes cibles, moyens publicitaires
Relations publiques (PR)
Comment et quand apporter les corrections éventuelles ?
Définition de mesures à appliquer au cours du prochain exercice
Comment contrôler les résultats de la nouvelle stratégie ?
Analyse du budget (écarts données prévisionnelles / réelles pour le CA et le volume des ventes)
Évolution du bénéfice d'exploitation et de la part de marché

www.Kauffrau-Kaufmann.ch

Lire
Réfléchir
Résoudre

EXERCICES

Basée sur les objectifs du guide méthodique type standard et du guide méthodique type de la branche « service et administration »

Se positionner sur le marché

EXERCICES : SOMMAIRE

1. Comprendre les concepts marketing
2. Caractériser les assortiments
3. Employer les bons outils publicitaires
4. Traiter un exemple de cas : « l'école privée »
5. Formuler les questions nécessaires à l'élaboration d'un concept marketing
6. Segmenter un marché
7. Évaluer la largeur et la profondeur d'un assortiment
8. Élaborer un concept marketing
9. Expliquer les mesures adoptées pour atteindre les objectifs financiers
10. Évaluer l'évolution d'une branche en fonction des données actuelles
11. Exposer les changements de la nouvelle formation commerciale de base
12. Appliquer le concept du marketing mix
13. Réaliser un entretien-conseil fictif pour préparer l'examen oral

Se positionner sur le marché

1. Comprendre les concepts marketing

Indiquez dans le tableau la lettre du concept auquel chacune des propositions se rapporte.

A	Marketing	B	Relations publiques	C	Publicité
D	Commerce en gros	E	Promotion des ventes	F	Design

Comprend notamment les catalogues et les prospectus.	
La Banque SA présente son résultat d'activités au cours d'une conférence de presse.	
Prend en charge la distribution, du producteur au détaillant.	
Cherche à répondre aussi bien que possible aux souhaits des clients.	
Des formations spécifiques sont proposées aux collaborateurs du service externe.	
Esthétique du produit	

2. Caractériser l'assortiment 1.7.4.1

Caractérisez l'assortiment des entreprises suivantes. Pour ce faire, utilisez les concepts évoqués dans le module (étroit, large, profond, peu profond).

Pizzeria	
Bar d'altitude	
Commerce de proximité (ex. : crèmerie)	
Grand magasin haut de gamme	
Entreprise formatrice indépendante	

3. Employer les bons outils publicitaires

Choisissez l'outil publicitaire qui convient pour chacune des situations suivantes.

Information des habitants d'un quartier de l'ouverture d'une nouvelle droguerie

❏ Flyer ❏ Mailing ❏ Encart publicitaire dans le « Blick »

Lancement d'un nouveau pneu hiver SNOW M + S par une entreprise de pneumatiques

❏ Affiche ❏ Spot radio ❏ Démonstration

Lancement des nouveaux canapés des MEUBLES TENDANCE

❏ Prospectus ❏ Flyer ❏ Catalogue

Offre de nouveaux microscopes à des instituts scientifiques par OPTIQUE SA

❏ Encart publicitaire (dans une revue spécialisée) ❏ Mailing ❏ Spot TV

Lancement d'une nouvelle assurance-vie présentant les avantages fiscaux, par ASSURANCES SA

❏ Visite d'un représentant ❏ Publicité par téléphone ❏ Flyer

Commande de la nouvelle collection de printemps de MODE SA

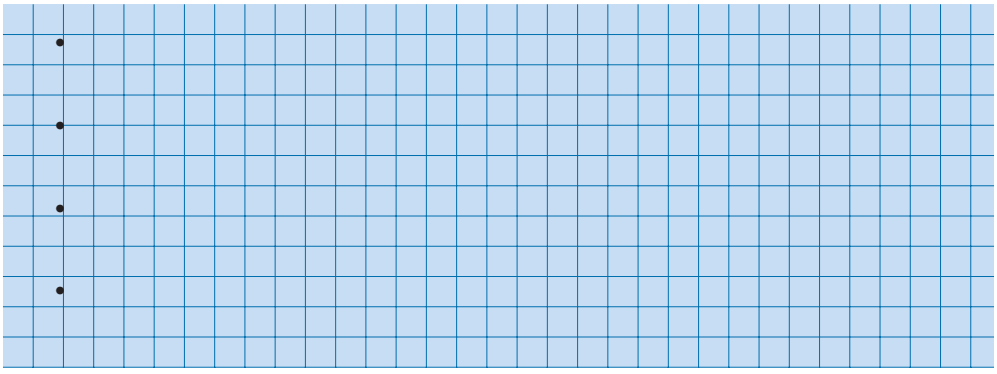
❏ Catalogue ❏ Flyer ❏ Affiche

4. Traiter un exemple de cas : « l'école privée » 1.5.1.5

Vous travaillez au secrétariat d'une école privée et êtes responsable de l'organisation des cours. La direction de l'école souhaiterait proposer des cours d'informatique de base. Elle craint cependant que les coûts liés à l'équipement d'une salle informatique soient trop élevés. En outre, il n'est pas évident que la demande pour de tels cours existe.

La direction de l'école vous charge d'évaluer la situation.

Comment pouvez-vous en pratique vous informer sur la demande ? (citez 4 possibilités)



A quelles personnes s'adressent de tels cours ? Citez 5 groupes cibles.

-
-
-
-
-

Les résultats de l'étude de marché que vous avez réalisée montrent que le marché potentiel est de 6000 personnes, son volume d'environ 40 % et que l'école peut escompter une part de marché de 2 %. Combien de personnes sont susceptibles d'être intéressées ?

Les propriétaires décident de proposer les cours à prix coûtant. Les frais fixes annuels (locaux, salaires, amortissement, etc.) s'élèvent à CHF 40 800.-. Les frais variables (matériel) sont de CHF 50.- par participant. Le prix des cours sera fixé en fonction du nombre de participants évalué.

À quel prix le cours annuel doit-il être proposé afin que tous les frais soient couverts ?

À quel prix le cours annuel doit-il être proposé afin de réaliser 10 % de bénéfices ?

Sur quoi les propriétaires de l'école peuvent-ils se baser pour évaluer le prix des cours ?

5. Formuler les questions nécessaires à l'élaboration d'un concept marketing

Sheila et Kevin se sont rencontrés il y a quelques années à l'école professionnelle commerciale. Tous deux passionnés de musique, ils possèdent d'importantes collections de CD. Un jour, ils décident de se lancer dans le secteur du disque. Ils vous chargent d'élaborer un concept marketing.

Formulez dix questions auxquelles le concept doit répondre.

6. Segmenter un marché 3.3.6.1

Vous effectuez votre apprentissage dans une agence de voyage et devez définir des critères pertinents de segmentation du marché des voyages.

- Citez cinq critères.
- Déterminez deux segments de marché pour chaque critère.
- Proposez un produit adapté à chaque segment.

Critères	Segments de marché	Produits

7. Évaluer la largeur et la profondeur d'un assortiment

Grâce à votre formation d'employé de commerce, vous avez trouvé un poste intéressant au sein de l'entreprise Bureau Corner SA, leader du secteur des fournitures de bureau. L'entreprise a pour slogan : « Vos bureaux, c'est Bureau Corner, le spécialiste des fournitures de bureau, de la simple agrafe aux équipements les plus sophistiqués ! »

À quel type de combinaison ce slogan publicitaire correspond-il ?

- ❏ Assortiment étroit et peu profond
- ❏ Assortiment large et peu profond
- ❏ Assortiment étroit et profond
- ❏ Assortiment large et profond

La direction de Bureau Corner SA prévoit d'intégrer de nouveaux produits dans son assortiment : matériel de bureau (PC, fax, machines à écrire), fournitures (corbeilles à papier, perforeuses et portables).

Citez 6 avantages et 6 inconvénients d'une telle politique.

Avantages	Inconvénients

8. Élaborer un concept marketing 3.3.6.1

MTX SA est propriétaire de deux grands cinémas du centre-ville de Berne. Malgré la récession des années précédentes, le nombre de spectateurs reste relativement constant. Mais ce n'est pas le cas des bénéfices !

MTX SA, qui représente 20 % des parts de marché à Berne, propose principalement des grosses productions américaines destinées à un large public.

Les achats des droits des films ont presque augmenté de 5 %. En outre, les segments des prix ont été modifiés : la part des clients bénéficiant de réductions a fait un bond de 10 % en 10 ans, entraînant un recul des bénéfices de 6 %.

L'espoir de réaliser de nouveaux bénéfices dans les prochaines années est remis en cause par la nouvelle situation de la concurrence. Les parts de marché de MTX SA risquent fort de diminuer de plusieurs points si un multiplexe de 15 salles pouvant accueillir environ 2000 spectateurs et offrant également différentes possibilités de restauration et de loisirs ouvre ses portes en plein centre-ville.

Même si un tel projet peut rencontrer une certaine opposition et que la population est sensibilisée à ses conséquences éventuelles, MTX SA entend dès à présent examiner de nouvelles orientations stratégiques.

Phase I

Vous intégrez un groupe de projet chargé d'élaborer pour la direction des ébauches de solutions permettant de réagir face à cette menace.

Afin de rassembler le plus d'idées possible, le groupe de projet organise une séance de brainstorming au cours de laquelle vos interventions seront les bienvenues.

Phase II

Le groupe de projet a retenu quelques bonnes idées et décidé de les examiner plus en détail :

Variante 1 : déménager
Le cinéma serait délocalisé sans modifier la programmation. L'agglomération de Bâle, qui ne compte pas beaucoup de cinémas (la plupart sont en centre-ville), serait une possibilité. La recherche et l'aménagement des nouveaux bâtiments occasionneraient des dépenses importantes. En outre, le risque de voir se construire un multiplexe en centre-ville n'est pas nul.

Variante 2 : changer la programmation
Les films récents, très souvent des films d'action, seraient remplacés par des films plus exigeants de manière à attirer une tout autre clientèle, plus cultivée. La région de Berne constitue une niche et une telle initiative serait certainement soutenue par le public, plutôt critique vis-à-vis des grosses productions américaines.

Variante 3 : créer un multiplexe
Ce nouveau concept, faisant appel à tous les sens, est prisé. Les spectateurs auraient non seulement la possibilité de choisir entre des films variés, mais aussi de se restaurer, de danser, de jouer au bowling, au billard et aux fléchettes. La majeure partie des infrastructures sportives pourrait être aménagée dans les locaux d'un autre exploitant bernois qui a récemment fait faillite. L'espace serait suffisamment grand pour un cinéma, une discothèque, un restaurant... Des travaux seraient évidemment à prévoir.

Décrivez les objectifs des différentes variantes en termes de produits et de marché.

Variante 1	Objectif en termes de produit
	Objectif en termes de marché
Variante 2	Objectif en termes de produit
	Objectif en termes de marché
Variante 3	Objectif en termes de produit
	Objectif en termes de marché

Evaluez les trois variantes à la lumière des critères définis par votre groupe de projet ; pour ce faire, utilisez le tableau suivant :

Echelle d'évaluation de 1 à 5 points

Critères	Pondération (1-3)	Variante 1 (1 à 5 points)	Total Variante 1	Variante 2 (1 à 5 points)	Total Variante 2	Variante 3 (1 à 5 points)	Total Variante 3
Frais*							
Faisabilité							
Intérêt du public							
Notre exclusivité face aux concurrents							
Total							

* Il conviendra d'accorder une bonne note aux variantes engendrant peu de frais et inversement.

Après avoir évalué les différentes variantes, choisissez celle que vous trouverez la plus pertinente (justifiez votre choix).

9. Expliquer les mesures adoptées pour atteindre les objectifs financiers 1.4.2.3

Vous êtes en apprentissage dans un petit magasin d'informatique ouvert il y a quatre ans, spécialisé dans le montage d'ordinateurs sur mesure. Ses clients cibles sont principalement des PME du secteur de l'artisanat (menuiserie, plomberie, maçonnerie, etc.). Cette société possède 20 % des parts de marché. Le marché potentiel est évalué à environ 2100 petites entreprises. Le taux de saturation est d'environ 65 %. Une commande moyenne est estimée à quelque CHF 3000.-. L'entreprise entend augmenter son chiffre d'affaires de 150 % en 3 ans sans modifier la situation de la concurrence.

A. Cet objectif est-il réaliste ?
Votre réponse devra être structurée de la manière suivante :
1. Indiquez le chiffre d'affaires actuel.
2. Indiquez l'augmentation souhaitée.
3. Examinez si celle-ci est possible compte tenu des indicateurs économiques.

B. Quels obstacles peuvent entraver l'augmentation du chiffre d'affaires ? Donnez trois exemples.

C. Citez cinq mesures permettant d'atteindre cet objectif.

-
-
-
-
-

D. Pourquoi ces mesures vous semblent-elles importantes ?

E. Puisque vous suivez actuellement une formation dans la vente, réfléchissez à la manière dont vous pourriez contribuer à atteindre cet objectif. Citez cinq possibilités.

-
-
-
-
-

10. Évaluer l'évolution d'une branche en fonction des données actuelles

1.5.1.2 1.5.1.4

Vous travaillez dans une boutique de mode, située dans le centre-ville de Lucerne. Elle propose des vêtements haut de gamme pour homme et femme, en provenance d'Italie, des États-Unis et de Hong-Kong. Outre les clients de Lucerne, de nombreux touristes aisés fréquentent régulièrement la boutique. En tant que lecteur attentif de la presse économique, vous possédez une bonne connaissance de l'actualité. Expliquez en quelques phrases concises si et pourquoi le contenu des informations suivantes peut avoir une répercussion (positive ou négative) sur l'entreprise.

Information de la presse économique	Les salaires ont augmenté de 1,8 % en moyenne l'an dernier. Après prise en compte du renchérissement, la hausse réelle s'élève à 1,1 %.
Répercussion sur mon entreprise formatrice (avis personnel) ➡	

Information de la presse économique	Le cours du franc suisse s'est apprécié vis-à-vis de l'euro.
Répercussion sur mon entreprise formatrice (avis personnel) ➡	

Information de la presse économique	Au premier trimestre, l'économie américaine a enregistré une croissance sensiblement moins forte que prévue. Les dépenses des ménages ont augmenté de seulement 1,4 % tandis que les investissements ont reculé de 4,2 %. Par ailleurs, le taux d'inflation est resté stable à 0,5 %.
Répercussion sur mon entreprise formatrice (avis personnel) ➡	

Information de la presse économique	La guerre en Irak, l'épidémie de SRAS et plus généralement la mauvaise conjoncture économique ont modifié la situation des compagnies aériennes.
Répercussion sur mon entreprise formatrice (avis personnel) ➡	

11. Exposer les changements de la nouvelle formation commerciale de base 1.5.1.3

La nouvelle formation commerciale de base implique pour votre entreprise formatrice des modifications importantes, qui devront être mises en œuvre rapidement. Divers objectifs détaillés ont été conçus pour vous permettre de réussir votre entrée sur le marché du travail, dans le domaine de la vente. Les questions suivantes sont en rapport avec ce sujet.

Quels objectifs détaillés servent principalement à la promotion des ventes ? Citez-en cinq.

Quels thèmes d'unités de formation choisiriez-vous dans le domaine du marketing ? Citez-en cinq.

Citez deux raisons pour lesquelles le marketing constitue un thème central pour les situations de travail et d'apprentissage et les unités de formation.

Quel est l'intérêt pour la branche de disposer de collaborateurs possédant une bonne formation en marketing ? Citez trois points positifs.

12. Appliquer le concept du marketing mix 1.7.4.2

A. Le marketing mix fait intervenir les 4 P. Que désignent-ils ?

P_____

P_____

P_____

P_____

B. Pour chacun des 4 P, formulez une question que l'entreprise doit se poser.

P_____

P_____

P_____

P_____

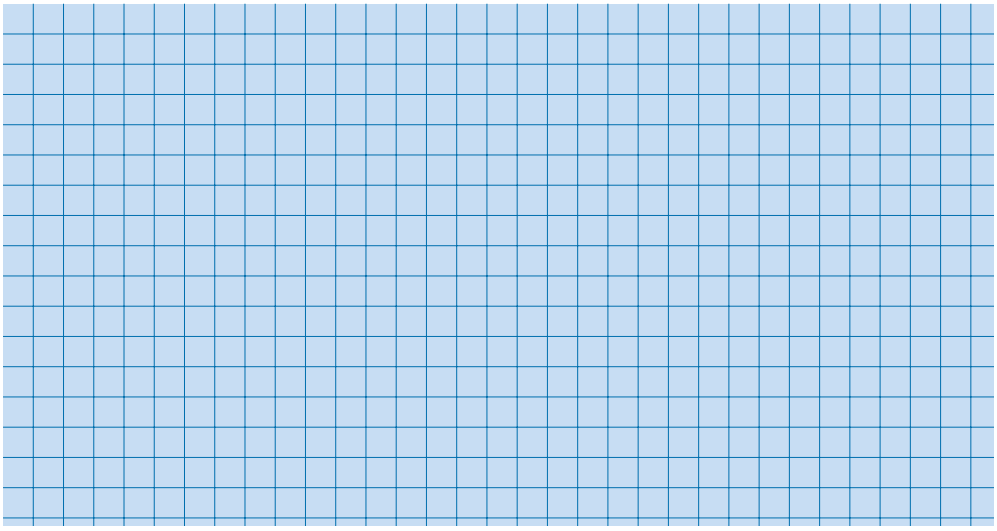
Votre question

C. Choisissez un produit ou une prestation de services de votre entreprise formatrice. Avec l'aide de votre supérieur hiérarchique ou de votre formateur, étudiez comment le concept de marketing mix a été appliqué pour le produit ou la prestation de services choisie.

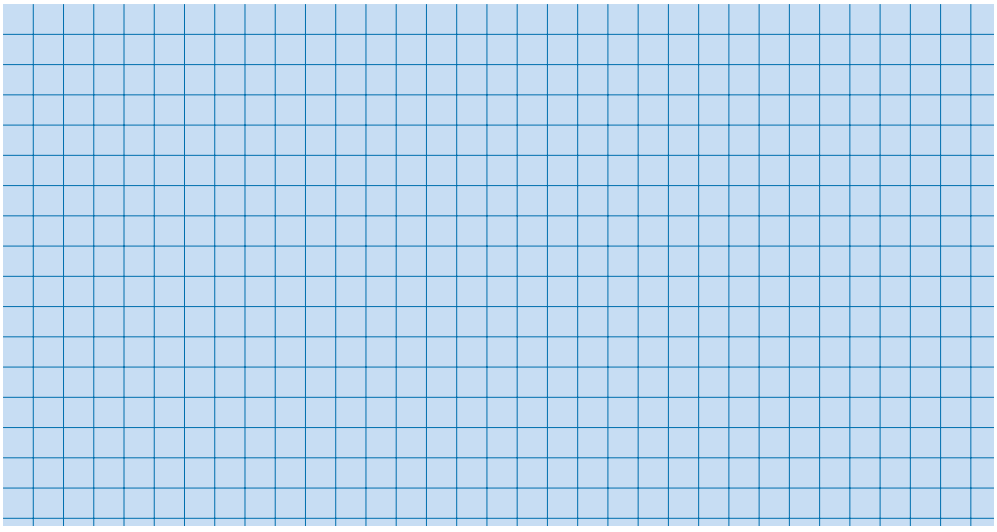
Interrogez votre supérieur hiérarchique ou votre formateur (utilisez également les questions du module) et notez vos remarques, questions, réponses ou chiffres éventuels sur les différents P ; l'objet de cet exercice consiste à acquérir une bonne compréhension globale de l'application du concept de marketing mix sur un produit donné.

Conception du produit / de l'assortiment

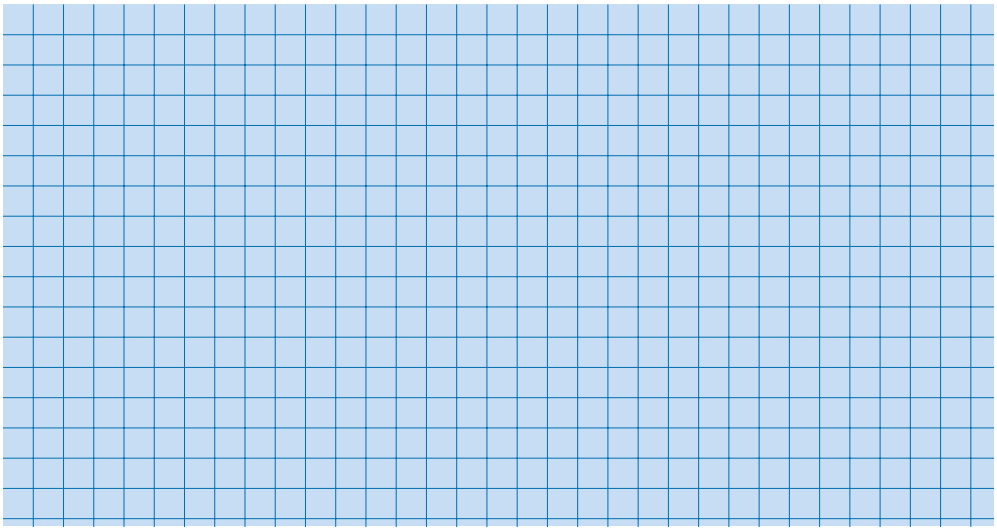
Politique des prix



Politique de communication (publicité, promotion des ventes, relations publiques)



Politique de distribution



13. Réaliser un entretien-conseil fictif pour préparer l'examen oral

1.2.2.4 1.3.1.1 1.3.1.2

Un client souhaite que vous le conseilliez sur la gamme de produits et de services de votre entreprise formatrice. Renseignez-le et essayez de le convaincre avec les bons arguments.

Imaginez un entretien de vente avec votre formateur au cours duquel vous exposerez les avantages d'une prestation ou d'un produit. Cet exercice implique naturellement une bonne connaissance des produits concurrents.

Votre formateur peut vous aider à évaluer votre entretien de vente.

Vérifier
Améliorer
Noter

SOLUTIONS

Basée sur les objectifs du guide méthodique type standard et du guide méthodique type de la branche « service et administration »

www.Kauffrau-Kaufmann.ch

Se positionner sur le marché

EXERCICES : SOMMAIRE

1. Comprendre les concepts marketing
2. Caractériser les assortiments
3. Employer les bons outils publicitaires
4. Traiter un exemple de cas : « l'école privée »
5. Formuler les questions nécessaires à l'élaboration d'un concept marketing
6. Segmenter un marché
7. Évaluer la largeur et la profondeur d'un assortiment
8. Élaborer un concept marketing
9. Expliquer les mesures adoptées pour atteindre les objectifs financiers
10. Évaluer l'évolution d'une branche en fonction des données actuelles
11. Exposer les changements de la nouvelle formation commerciale de base
12. Appliquer le concept du marketing mix
13. Réaliser un entretien-conseil fictif pour préparer l'examen oral

SOLUTIONS

Se positionner sur le marché

1. Comprendre les concepts marketing

A Marketing
B Relations publiques
C Publicité
D Commerce en gros
E Promotion des ventes
F Design

Comprend notamment les catalogues et les prospectus.	C
La Banque SA présente son résultat d'activités au cours d'une conférence de presse.	B
Prend en charge la distribution, du producteur au détaillant.	D
Cherche à répondre aussi bien que possible aux souhaits des clients.	A
Des formations spécifiques sont proposées aux collaborateurs du service externe.	E
Esthétique du produit	F

2. Caractériser l'assortiment 1.7.4.1

Pizzeria	étroit, profond
Bar d'altitude	étroit, peu profond
Commerce de proximité (ex. : crèmerie)	large, peu profond
Grand magasin haut de gamme	large, profond
Entreprise formatrice indépendante	dépend de l'entreprise

3. Werbemittel richtig einsetzen

Choisissez l'outil publicitaire qui convient pour chacune des situations suivantes.

Information des habitants d'un quartier de l'ouverture d'une nouvelle droguerie

- ☒ Flyer
- ❑ Mailing
- ❑ Encart publicitaire dans le « Blick »

Lancement d'un nouveau pneu hiver SNOW M + S par une entreprise de pneumatiques

- ☒ Affiche
- ☒ Spot radio
- ❑ Démonstration

Lancement des nouveaux canapés des MEUBLES TENDANCE

- ☒ Prospectus
- ❑ Flyer
- ☒ Catalogue

Offre de nouveaux microscopes à des instituts scientifiques par OPTIQUE SA

- ☒ Encart publicitaire (dans une revue spécialisée)
- ☒ Mailing
- ❑ Spot TV

Lancement d'une nouvelle assurance-vie présentant les avantages fiscaux, par ASSURANCES SA

- ☒ Visite d'un représentant
- ☒ Publicité par téléphone
- ❑ Flyer

Commande de la nouvelle collection de printemps de MODE SA

- ☒ Catalogue
- ❑ Flyer
- ☒ Affiche

4 Traiter un exemple de cas : « l'école privée » 1.5.1.5

Comment pouvez-vous en pratique obtenir des informations sur la demande ? (citez 4 possibilités)

- *Sondages*
- *Observation de la concurrence*
- *Recherche d'informations sur les groupes cibles*
- *Commande à un institut d'étude de marché*
- *Etc.*

SOLUTIONS

À quelles personnes s'adressent de tels cours ? Citez 5 groupes cibles.

- *Collaborateurs sans aucune connaissance en informatique*
- *Personnes qui réintègrent le monde professionnel*
- *Etudiant(e)s*
- *Elèves*
- *Chômeurs / chômeuses*
- *Etc.*

Combien de personnes sont susceptibles d'être intéressées ?

Volume de marché 40 % de 6000 personnes = 2400 personnes
Part de marché 2 % de 2400 personnes = 48 personnes

À quel prix le cours annuel doit-il être proposé afin que tous les frais soient couverts ?

Frais fixes = CHF 40 800.-

Frais variables = 48 participants x CHF 50.- = CHF 2400.-

Prix = (frais fixes + frais variables) : 48 participants
= (40 800 + 2400) : 48 =CHF 850.- par participant

À quel prix le cours annuel doit-il être proposé afin de réaliser 10 % de bénéfices ?

Prix = 850.- x 1,1 = CHF 935.-

Sur quoi les propriétaires de l'école peuvent-ils se baser pour évaluer le prix des cours ?

Comparaison des prix avec les écoles concurrentes

5. Formuler les questions nécessaires à l'élaboration d'un concept marketing

- *Quel type d'assortiment choisir ? (quel type de musique ?)*
- *Quelle politique de prix appliquer ?*
- *Avec quels outils ou supports publicitaires l'entreprise et ses produits doivent-ils se faire connaître ?*
- *Quel est le groupe cible ?*
- *Quels services supplémentaires proposer ?*
- *Comment vendre les produits (magasins, Internet, représentants, etc.) ?*
- *De quels moyens financiers dispose-t-on ?*
- *Quelles sont les habitudes de consommation du groupe cible ?*
- *Comment évolue le marché de la musique / du disque ?*
- *Quel est le marché potentiel ? Quel volume représente-t-il ?*

6. Segmenter un marché 3.3.6.1

Critères	Segments de marché	Produits
Âge	Entre 18 et 25 ans	Vacances en club au bord de la Méditerranée
	Entre 50 et 60 ans	Vacances dans un centre de soins (wellness)
Revenus	Revenus annuels > CHF 200 000.-	Croisière sur un paquebot de luxe au Cap Nord
	Revenus annuels < CHF 60 000.-	Vacances à la mer à Majorque
Goût du risque	Faible	Randonnées
	Fort	Voyage-aventures (canoë sur l'Amazone)
Situation familiale	Célibataires	Voyage en groupe en Tunisie
	Famille avec enfants	Séjour en famille à la mer à Rimini
Niveau de culture	Personnes très cultivées	Voyage culturel à Florence
	Personnes peu cultivées	Vacances en club avec animation

7 Évaluer la largeur et la profondeur d'un assortiment

« Vos bureaux, c'est Bureau Corner, le spécialiste des fournitures de bureau, de la simple agrafe aux équipements les plus sophistiqués ! »

À quel type de combinaison ce slogan publicitaire correspond-il ?

- ❑ Assortiment étroit et peu profond
- ❑ Assortiment large et peu profond
- ❑ Assortiment étroit et profond
- ☒ Assortiment large et profond

Citez 6 avantages et 6 inconvénients d'une telle politique.

Avantages	Inconvénients
Offre complète	*Besoins en capital accrus*
Elargissement du public cible, fréquence accrue de la clientèle	*Entrepôts plus grands*
Conseil technique au sein des différents services	*Locaux plus grands*
Atmosphère d'achat stimulante	*Augmentation des charges administratives*
Fidélisation des clients	*Personnel plus qualifié*
Achat de l'ensemble de l'équipement auprès du même fournisseur	*Prix cassés sur quelques produits*

8. Élaborer un concept marketing 3.3.6.1

Objectifs du produit et du marché pour les 3 propositions

Variante 1	Objectif du produit *Maintien de l'offre (grosses productions américaines destinées à un large public)*
	Objectif du marché *Création d'un nouveau marché dans l'agglomération bâloise*
Variante 2	Objectif du produit *Modification de l'offre (films européens plus exigeants)*
	Objectif du marché *Création d'un nouveau segment de marché (amateurs de divertissements enrichissants ; personnes au niveau culturel élevé et à forts revenus)*
Variante 3	Objectif du produit *Modification de l'offre et du niveau de la programmation, introduction de produits complémentaires*
	Objectif du marché *Satisfaction du public actuel et amélioration du positionnement sur le marché grâce aux nouveaux produits*

La matrice décisionnelle pourrait être la suivante :

Critères	Pondération (1-3)	Variante 1 (1 à 5 points)	Total Variante 1	Variante 2 (1 à 5 points)	Total Variante 2	Variante 3 (1 à 5 points)	Total Variante 3
Frais*	*3 x*	*1*	*3*	*5*	*15*	*3*	*9*
Faisabilité	*2 x*	*2*	*4*	*5*	*10*	*5*	*10*
Intérêt du public	*3 x*	*2*	*6*	*3*	*9*	*5*	*15*
Notre exclusivité face aux concurrents	*1 x*	*2*	*2*	*3*	*3*	*5*	*5*
Total			*15*		*37*		*39*

* Il conviendra d'accorder une bonne note aux variantes engendrant peu de frais et inversement.

Après avoir évalué les différentes variantes, choisissez celle que vous trouverez la plus pertinente (justifiez votre choix).

L'évaluation montre que la variante 3 répond à la plupart des objectifs. Malgré les travaux nécessaires et les frais qui y sont liés, cette solution est la plus prometteuse.

Le public apprécie les espaces permettant différentes activités, ce qui est le cas dans la variante 3. De plus, une telle structure regroupant cinéma, restaurant, discothèque et salles de sport est susceptible d'attirer d'autant plus de clients que ce sera la seule dans toute la région bernoise.

9. Expliquer les mesures adoptées pour atteindre les objectifs financiers 1.4.2.3

A. Cet objectif est-il réaliste ?

Potentiel du marché	*2100 entreprises*
65 % du volume de marché	*1365 entreprises*
20 % des parts de marché	*273 entreprises*
Chiffre d'affaires actuel 273 x CHF 3000.–	*CHF 819 000.–*
35 % du potentiel du marché non exploités	*735 entreprises*
Augmentation possible du CA en CHF 735 x CHF 3000.–	*CHF 2 205 000.–*
Augmentation possible du chiffre d'affaires en % 2 205 000 : 819 000 x 100	*269,23 %*
Augmentation escomptée pour le chiffre d'affaires	*150 %*

L'objectif est réaliste dans le respect des indicateurs économiques.

B. Quels obstacles peuvent entraver l'augmentation du chiffre d'affaires ?

- *Dégradation de la situation du marché, recul de la demande (récession)*
- *Concurrence excessive sur le marché des affaires de moindre importance*
- *Effondrement des prix*
- *Montée en puissance d'un nouveau concurrent*
- *Etc.*

C. Citez cinq mesures permettant d'atteindre cet objectif

- *Satisfaction du client*
- *Qualité des conseils des collaborateurs*
- *Publicité ciblée*
- *Réorganisation des rencontres avec le client*
- *Forte présence sur le marché*
- *Offres innovantes*
- *Prestations de services originales*
- *Etc.*

D. Pourquoi ces mesures vous semblent-elles importantes ?

- *Les clients satisfaits recommandent l'entreprise formatrice.*
- *Des collaborateurs ayant suivi une formation sont plus à même d'identifier les solutions correspondant aux besoins du client.*
- *La publicité augmente le degré de notoriété de l'entreprise.*
- *Des rencontres avec le client permettent d'instaurer la confiance et de fournir des conseils personnalisés.*
- *Il faut prendre régulièrement contact avec ses clients afin de ne pas être oublié.*
- *L'attrait de la nouveauté est l'un des principaux moteurs d'achat, d'où l'intérêt des innovations.*
- *Le client apprécie les prestations de services inattendues. Celles-ci permettent de prendre l'avantage sur les concurrents.*

E. Puisque vous suivez actuellement une formation dans la vente, réfléchissez à la manière dont vous pourriez contribuer à atteindre cet objectif. Citez cinq possibilités.

- *Acquérir une bonne connaissance des produits proposés*
- *Se former en continu*
- *Servir les clients amicalement et les conseiller avec compétence*
- *Identifier les besoins du client*
- *Veiller à fournir les prestations dans les délais*
- *Effectuer les prestations promises*
- *Traiter rapidement et correctement les réclamations éventuelles*

10. Évaluer l'évolution d'une branche en fonction des données actuelles 1.5.1.2 1.5.1.4

Brève de la presse économique	Les salaires ont augmenté de 1,8 % en moyenne l'an dernier. Après prise en compte du renchérissement, la hausse réelle s'élève à 1,1 %.
Répercussion sur mon entreprise formatrice (avis personnel) ➡	*La hausse des salaires réels entraîne une augmentation de la demande, qui se répercute positivement sur mon entreprise. Néanmoins, les coûts s'accroissent ainsi que les prix, ce qui est par contre désavantageux.*

Brève de la presse économique	Le cours du franc suisse s'est apprécié vis-à-vis de l'euro.
Répercussion sur mon entreprise formatrice (avis personnel) ➡	*Le coût des produits italiens baisse et profite à mon entreprise. Toutefois, les vêtements sont plus chers pour les touristes étrangers, ce qui constitue un inconvénient.*

Brève de la presse économique	Au premier trimestre, l'économie américaine a enregistré une croissance sensiblement moins forte que prévue. Les dépenses des ménages ont augmenté de seulement 1,4 % tandis que les investissements ont reculé de 4,2 %. Par ailleurs, le taux d'inflation est resté stable à 0,5 %.
Répercussion sur mon entreprise formatrice (avis personnel) ➡	*Le faible taux d'inflation influe sur le prix des importations en provenance des États-Unis, ce qui présente un véritable intérêt. Mais le recul de la consommation, qui concerne également les touristes américains, est un facteur négatif.*

Brève de la presse économique	La guerre en Irak, l'épidémie de SRAS et plus généralement la mauvaise conjoncture économique ont modifié la situation des compagnies aériennes.
Répercussion sur mon entreprise formatrice (avis personnel) ➡	*La baisse de la fréquentation touristique en Suisse a des effets défavorables sur mon entreprise. La mauvaise conjoncture économique comprime également les chiffres d'affaires.*

11. Exposer les changements de la nouvelle formation commerciale de base 1.5.1.3

La nouvelle formation commerciale de base implique pour votre entreprise formatrice des modifications importantes, qui devront être mises en œuvre rapidement. Divers objectifs détaillés ont été conçus pour vous permettre de réussir votre entrée sur le marché du travail, dans le domaine de la vente. Les questions suivantes sont en rapport avec ce sujet.

Quels objectifs détaillés servent principalement à la promotion des ventes ? Citez-en cinq.

1.1.1.1 Préparer les entretiens clients
1.1.1.2 Mener les entretiens clients
1.1.1.3 Évaluer les besoins du client
1.1.2.1 Argumenter et proposer des solutions
1.1.2.2 Recenser et transmettre les besoins des clients
1.1.2.3 Classer les clients ou les intérêts par type

Quels thèmes d'unités de formation choisiriez-vous dans le domaine du marketing ? Citez-en cinq.

- *Créer un concept marketing simple*
- *Créer et gérer une banque de données clients*
- *Créer un site Web*
- *Concevoir un prospectus*
- *Mettre sur pied un concept pour une campagne publicitaire*
- *Organiser une journée portes ouvertes*

Citez deux raisons pour lesquelles le marketing constitue un thème principal pour les situations de travail et d'apprentissage et les unités de formation.

- *Les personnes en formation se familiarisent avec l'entreprise formatrice par le biais des situations de travail et d'apprentissage et des unités de formation.*
- *Ces connaissances sont un gage de sécurité pour les personnes en formation lorsqu'elles doivent représenter leur entreprise à l'extérieur.*

Quel est l'intérêt pour la branche de disposer de collaborateurs possédant une bonne formation en marketing ? Citez trois points positifs.

- *La branche jouit d'une meilleure réputation auprès des clients et du grand public.*
- *Le volume de marché s'accroît.*
- *Le chiffre d'affaires de la branche augmente.*

12. Appliquer le concept de marketing mix 1.7.4.2

A.

P*roduct* *(produit)*
P*rice* *(prix)*
P*romotion* *(moyens de promotion)*
P*lace* *(circuit de distribution)*

B.

	Votre question
Product	*Quelles doivent être les caractéristiques du produit et de l'assortiment ?*
Price	*Quel prix proposer ?*
Promotion	*Quelle stratégie de publicité et de communication adopter ?*
Place	*Comment et où distribuer les produits ou les prestations de services ?*

C. Il n'existe pas de réponse-type à cette question. A voir avec votre supérieur hiérarchique ou votre formateur.

13. Réaliser un entretien-conseil fictif pour préparer l'examen oral 1.2.2.4 1.3.1.1 1.3.1.2

Il n'existe pas de réponse-type à cette question. Le formateur commentera votre entretien et apportera, le cas échéant, les corrections et améliorations nécessaires.

30 modules d'apprentissage

Les 30 modules d'apprentissage de www.Kauffrau-Kaufmann.ch ont été mis au point par des praticiens collaborant activement au projet de réforme de la formation commerciale de base. Chaque module se compose d'une leçon, d'exercices s'y rapportant et des solutions correspondantes. L'objectif est de montrer comment se déroulent les processus de travail en situation réelle. Les instructions, les tableaux d'aide à la décision et les check-lists sont autant d'exemples de méthodes utilisées par les professionnels pour maîtriser leur travail au quotidien. Les cas présentés sont simples et courts, ils se prêtent parfaitement à l'étude individuelle. Les modules s'adressent aux formateurs autant qu'aux apprentis.

Formateurs
Ces modules donnent aux formateurs de précieuses indications quant aux éléments essentiels du nouvel apprentissage (situations de travail et d'apprentissage / STA et unités de formation / UF) et simplifient la formation en entreprise.

Apprentis
Les modules permettent aux apprentis de compléter leur formation en entreprise, d'approfondir de façon ciblée leurs connaissances pratiques de la vie professionnelle et de se préparer aux examens de fin d'apprentissage (complément de la formation en entreprise).

Informations
Vous trouverez sur le site www.Kauffrau-Kaufmann.ch le contenu des 30 modules ainsi que différentes propositions de travaux à réaliser au sein de l'entreprise formatrice.

Choisir :

N°	Titre	ISBN
1	Se fixer des objectifs et les atteindre	3-909189-39-3
2	Présenter l'entreprise formatrice	3-909189-40-7
3	Aménager sa place de travail	3-909189-41-5
4	Développer et gérer la qualité	3-909189-42-3
5	Gestion du temps	3-909189-43-1
6	Utiliser l'informatique	3-909189-44-X
7	Soigner sa présentation	3-909189-45-8
8	Utiliser le téléphone	3-909189-46-6
9	Rédiger lettres, e-mails et fax (1ère partie)	3-909189-47-4
10	Rédiger lettres, e-mails et fax (2e partie)	3-909189-48-2
11	Rédiger procès-verbal	3-909189-49-0
12	Classer les dossiers	3-909189-50-4
13	Utiliser la poste et les services de courrier exprès	3-909189-51-2
14	Payer les factures	3-909189-52-0
15	Se positionner sur le marché	3-909189-53-9
16	Traiter avec les clients	3-909189-54-7
17	Trouver un lieu d'implantation	3-909189-55-5
18	Assurer les risques	3-909189-56-3
19	Gérer le personnel (1re partie)	3-909189-57-1
20	Gérer le personnel (2e partie)	3-909189-58-X
21	Acheter des marchandises (1re partie)	3-909189-59-8
22	Acheter des marchandises (2e partie)	3-909189-60-1
23	Entreposer des marchandises (1re partie)	3-909189-61-X
24	Entreposer des marchandises (2e partie)	3-909189-62-8
25	Traiter une commande	3-909189-63-6
26	Saisir les chiffres et les évaluer (1re partie)	3-909189-64-4
27	Saisir les chiffres et les évaluer (2e partie)	3-909189-65-2
28	Financer des investissements	3-909189-66-0
29	Payer des impôts	3-909189-67-9
30	Gérer les rappels et les poursuites contre des clients	3-909189-68-7

Prix par module CHF 18.–

Prix forfaitaire pour l'ensemble des modules CHF 299.– **3-909189-38-5**

Commander :

Adresse : **VSB, case postale 607, CH 4010 Bâle**
Tél./fax : **+41/061 381 35 08**
Internet: **www.Kauffrau-Kaufmann.ch**
E-Mail: **vsb_verlag_leitner@swissonline.ch**

Rédaction : Michel Nippel (Support et Coaching), Marco Nussbaum et Dominic Strebel (économistes d'entreprise HES), Oswald Leitner (lic. droit), Philipp Leitner, Cordelia Scheibler (enseignante spécialisée en communication de bureau), Caroline Steiner (professeur dipl. d'enseignement commercial), Rolf Suter (edu-consult, responsable « master trainer »)
Conception : Tomas Nohal et Pavel Smejkal
Production : Leo Taraba

Copyright : © 2003 texte et présentation Oswald Leitner, Bâle / Suisse. L'ouvrage ainsi que ses parties sont protégés par le droit d'auteur. Toute utilisation autre que les cas autorisés par la loi nécessite l'accord écrit des éditions VSB/Verlag für Schule und Beruf à Bâle.

Première édition : juillet 2003

www.Kauffrau-Kaufmann.ch